



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yhteistoimintamalli yrittäjyysmentorointiin

Roope Kajander

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteistoimintamalli yrittäjyysmentorointiin

Roope KajanderRoope Kajander
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018 2018

Roope KajanderKajander Roope

Yhteistoimintamalli yrittäjyysmentorointiin

Vuosi	20182018	Sivumäärä	60
-------	----------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Startup Refugees Business Program -ohjelmalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimiva yhteistyömalli Laurea-ammattikorkeakoulun ja Startup Refugees Business Program -ohjelman välille ottaen huomioon jokaisen lopullisessa yhteistyömallissa mukana olevan sidosryhmän toiveet. Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja sitä lähestyttiin yhteiskehittämisen, arvonmuodostumisen ja palvelumuotoilun viitekehyskokonaisuudella.

Toiminnallisen opinnäytetyön menetelminä käytettiin Startup Refugees Business Program -ohjelmassa tehtyä osallistuvaa havainnointia, Laurea-ammattikorkeakoulun projektilähtöisesti liiketaloutta opiskelevien P2P-opiskelijoiden teemahaastattelua. Näiden lisäksi opiskelijat, liiketalouden lehtori ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät toteuttivat mallinnusta lopullisesta yhteistyömallista Coco Toolkit -peliä hyödyntäen. Havainnoinnilla pyrittiin selvittämään ohjelmassa olevien maahanmuuttajien ohjaustarpeet sekä ohjelmaan liittyvät kehitettävät seikat. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään opiskelijoiden opintoprojektimieltymyksiä yleisellä tasolla.

Menetelmien tulokset tuotiin yhteen ja kokonaisuudesta muodostettiin kaikkien osapuolten toiveiden mukaisesti mallinnettu yhteistoimintamallin ehdotus. Ehdotus sisältää opiskelijoiden, lehtorin ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöiden yhteisesti toteutetun Coco Toolkit -mallinnuksen, johon lisättiin haastatteluissa ja havainnoinnissa esille tulleita asioita. Mallinnus sisältää yhteistoimintamallin kokonaisuuden sidosryhmineen, aikatauluineen ja tehtävineen. Haastatteluista ja havainnoinnista lisättyjä asioita oli kuitenkin rajallisesti johtuen siitä, että sidosryhmien toiveet yhteistyömallissa näkyvät jo Coco Toolkit -mallinuksessa. Lisättyjä asioita olivat kuitenkin maahanmuuttajaryhmälle osoitettu erityinen ohjaustarve, opiskelijoiden tiiviin aikataulutuksen toive ja lisäksi haastatteluissa esille tulleita ajatuksia käytettiin hyökyksi opintoprojektin markkinoinnissa.

Asiasanat: Yhteiskehittäminen, Yhteistoimintamalli, Palvelumuotoilu, Maahanmuuttajat, Opiskelijat

Roope KajanderRoope Kajander

Cooperative model for entrepreneurship mentoring

Year	20182018	Pages	60
------	----------	-------	----

This thesis was commissioned by Startup Refugees Business Program. The aim of this study was to create a successful cooperative model between Laurea University of Applied Sciences and Startup Refugees Business Program taking all wishes of the stakeholders taking part in the final cooperative model into consideration. This was a practice-based thesis and it was examined through co-creation, value creation and service design frameworks.

The methods of this thesis were a participant observation study inside Startup Refugees Business Program, a semi structured interview with Laurea University of Applied Sciences project based P2P students and a creation of a final model of cooperative model with students, one lecturer and Startup Refugees Business Program employees using Coco Toolkit. The aim of the participant observation was to find out the mentoring needs of the refugees in the program and enhance the program as a whole. The aim of the semi structured interviews was to find out the P2P student's study project preferences.

The results of the methods were brought together, and the entity resulted into a suggestion of cooperative model where all the wishes of the stakeholders were taken into consideration. The suggestion includes the final model done with Coco Toolkit by students, lecturer and Startup Refugees Business Program employees in which some aspects of things emerged out of the observational method and interviews were included. The final model includes the entity of the cooperative model with stakeholders, timetables and assignments. The things included from the observational method and the interviews were limited because many of the wishes of these groups was already found in the Coco Toolkit model. Some things which were included in the final model were a specific mentoring need of the refugees and a strict and fast schedule as per students' wishes. Some things emerged out of the interviews were used as advantage to create a marketing strategy about the cooperative model between these two organisations.

Keywords: Co-creation, Co-operative model, Service Design, Refugees, Students

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja viitekehys	6
1.2	Toimeksiantaja Startup Refugees Business Program	7
1.3	Opinnäytetyön aikataulu.....	8
2	Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu.....	8
2.1	Yhteiskehittämisen taustaa	9
2.2	Yhteiskehittämisen määritelmä.....	9
2.3	Arvo ja sen muodostuminen	11
2.4	Arvon muodostuminen yhteiskehittämisessä	12
2.5	Palvelumuotoilu.....	15
3	Yhteistoimintamalli Startup Refugees Business Program -ohjelman ja Laurea- ammattikorkeakoulun välille	18
3.1	Toimintamalli yhteiskehittämisellä	18
3.2	Laadullinen menetelmä	20
3.2.1	Osallistuva havainnointi	21
3.2.2	Teemahaastattelu.....	22
3.2.3	Coco Toolkit -työkalu	23
3.3	Eettiset kysymykset	24
3.4	Tutkimustulokset	24
3.4.1	Havainnointi ja dialogi	25
3.4.2	Haastattelut	26
3.4.3	Coco Toolkit	31
3.4.4	Menetelmien luotettavuus	40
3.4.5	Jatkotutkimusehdotukset	42
4	Opintoprojekti yhteistoimintamallina.....	42
5	Opinnäytetyön arviointi.....	48
	Lähteet	50
	Kuviot.....	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan kampuksen kehittämispohjaisen oppimisen liiketalouden yksikön koulutuksessa sovelletaan Peer to Peer mallia (P2P). Siinä opiskelijat opiskelevat työelämän projekteissa liiketalouden asiantuntijoiksi. P2P tarkoittaa yhdessä ja vertaisina oppimista. Sen ideana on, että opiskelijat suunnittelevat ja toteuttavat tiimeissä projektitoimeksiantoja opettajien ja työelämäkumppanien ohjauksessa (Laurea-ammattikorkeakoulu). Alkuperäinen yhteistoimintamalli Startup Refugees Business Program -ohjelman ja Laurea-ammattikorkeakoulun välille luodaan Tikkurila P2P-liiketalousopiskelijoille sopivaksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja viitekehys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä aineistoa ja sen pohjalta yhteiskehittelyn keinoin työstää toimiva yhteistoimintamalli Laurea-ammattikorkeakoulun ja Startup Refugees Business Program -ohjelman välille. Startup Refugees Business Program -ohjelma on yrityshautomo, jossa turvapaikanhakijat, pakolaiset ja maahanmuuttajat kehittävät liikeideoitaan aikataulutetussa ohjelmassa, johon sisältyy ammattilaisten luentoja, yritysvierailuja ja yksittäisten liikeideoiden henkilökohtaista mentorointia. Koska ohjelmalla on puutetta vapaaehtoisista mentoreista, on tämän opinnäytetyön lähtökohtaisena ideana se, että Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat toimivat ohjelman yksinä mentoreina.

Lähtökohtaisesti liiketalouden opiskelijat tulevat hyötymään yhteistyöstä koulutuksellisesti saaden suorituspisteitä sekä oppien johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä opetussuunnitelman mukaisen liiketalouden P2P-opintoprojektin kautta.

Startup Refugees Business Program -ohjelman alkuperäisenä intressinä oli saada mentoreita auttamaan turvapaikanhakijoita, pakolaisia ja maahanmuuttajia heidän liikeideoihinsa liittyvässä tiedonhaussa. Tikkurilan P2P-opiskelijoissa on kuitenkin oletettavasti potentiaalia laajempialaisemmassa Business Program -ohjelmaa hyödyntävässä mentoroinnissa. Lisäksi Business Program -ohjelma on uusi, ja siinä on oletettavasti kehitettävää tulevia vuosia ajatellen. Kehitettäviä kohteita voivat olla esimerkiksi ohjelmassa olevat puutteet tai se, tarvitsisiko siihen osaa ottavat tarkempaa ja fokusoidumpaa ohjausta liikeideoilleen. Tällä opinnäytetyöllä pyritään siihen, että tulevassa yhteistoimintamallissa molempien organisaatioiden sidosryhmät hyötyisivät siitä mahdollisimman paljon.

Yhteiskehittämisen periaatteena on kehittää tiettyä tuotetta, palvelua tai organisaatiota niin, että se tapahtuu jokaisen osapuolen toiveet, tarpeet ja hyödyt huomioiden (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Prahalad & Ramaswamy, 2004c; Ramaswamy & Kerimcan, 2013;

Ramaswamy & Gouillart, 2010; Grönroos, 2011a; Keränen 2015,19; Tuulaniemi 2013, 67.) Tämän takia tässä opinnäytetyössä toteutetaan kolmea eri menetelmää, yksi yhteinen ja kaksi erillistä kummankin organisaation sisällä. Nämä ovat Startup Refugees Business Program -ohjelman sisällä toteutettu osallistuva havainnointimenetelmä, jolla pyritään selvittämään ohjelman kehittämiskohteet ja maahanmuuttajien ohjaustarpeet. Lisäksi ohjelman työntekijöiden kanssa mallinnetaan yhteistoimintamallia Coco Toolkit -työkalua hyödyntäen. Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan kampuksella toteutetaan P2P-opiskelijoiden teemahaastattelut, joilla pyritään selvittämään opiskelijoiden opintoprojektimieltymyksiä ja oppimistapoja. Lisäksi opiskelivat sekä yksi liiketalouden lehtori mallintavat samaa Coco Toolkit -työkalulla tehtyä mallinusta, kuin Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät. Näiden kolmen tutkimusmenetelmän tuloksia analysoimalla pyritään luomaan toimiva yhteistoimintamalli organisaatioiden välille.

1.2 Toimeksiantaja Startup Refugees Business Program

Startup Refugees on vuonna 2015 perustettu vapaaehtoistoimintaan perustuva järjestö, jonka toimenkuva on nopeuttaa turvapaikanhakijoiden, pakolaisten ja maahanmuuttajien Suomen yhteiskuntaan integroitumista pyrkien edesauttamaan näiden ryhmien yrittäjyyttä, yrittäjäksi ryhtymistä, liiketalousosaamista ja työllistymistä. Sen strategiana on kaavoittaa edellä mainittujen ryhmien henkilöiden ammatti-, koulutus, ja taitotiedot heidän saapuessaan vastaanottokeskuksiin. Tämän jälkeen tietyille kohderyhmille tarjotaan mahdollisuutta osallistua erilaisiin ohjelmiin, jotka auttavat työllistymistavoitteissa tai toimivat yrityshautomoiden tavoin auttaen liikeideoiden kehittämisessä erityisesti Suomen markkinoihin keskittyen. Kohderyhmät voivat hakea ohjelmiin myös itse esimerkiksi Startup Refugees -järjestön internetsivujen kautta tehdyllä hakemuksella. Järjestö on voittoa tavoittelematon ja sitä tukee eri tavoin noin 500 erilaista osapuolta, joihin lukeutuu mukaan yrityksiä, valtion virkamiehiä, kansalaisjärjestöjä, korkeakouluja, tutkimusinstituutioita sekä muita yhteisöjä ja yksilöitä (Startup Refugees 2017).

Startup Refugees Business Program -ohjelma on yksi yllä mainituista yrityshautomoista, joka auttaa turvapaikanhakijoita, pakolaisia ja maahanmuuttajia Suomen markkinoille suunnattujen liikeideoiden kehittämisessä. Ohjelma on toiminut vuodesta 2016 lähtien.

Startup Refugees Business Program -ohjelman maahanmuuttajat ovat monissa tapauksissa saapuneet maahan alle vuosi sitten, eikä heillä ole kokemusta Suomen markkinoista, liiketalouselämästä, eikä niihin liittyvistä lainalaisuuksista. Startup Refugees Business Program -ohjelman strategiana on tarjota kohderyhmille aikataulutettu ohjelma, jossa maahanmuuttajia koulutetaan toimimaan suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. Ohjelma

pitää sisällään mm. ammattilaisten pitämiä luentoja, yritysvierailuita ja yksittäisiin liikeideoihin kohdistettua henkilökohtaista mentorointia.

1.3 Opinnäytetyön aikataulu

Havainnointitutkimus toteutettiin Startup Refugees Business Program -ohjelman aikataulun puitteissa 27.3.2018 lähtien. Ohjelma päättyi 12.6.2018. Aikataulusta ja työn määrästä johtuen havainnointitutkimusta ei voitu toteutettu ohjelman loppuun asti ja siksi tutkimusta toteutettiin toistaiseksi. Tutkimuksesta oli kuitenkin saatava riittävästi analysoitavaa materiaalia, jonka takia ohjelmassa oltiin mukana viikkoon 20 asti, jolloin tutkimuskohteessa tapahtuvaa havainnointia oli tehty yhteensä 21 tuntia.

Laurea -ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden haastattelut sekä heidän ja lehtorin Coco toolkit -mallinnukset toteutettiin viikkojen 16, 17 ja 18 aikana. Startup Refugees Business Program -mallinnus toteutettiin viikolla 19. Kun kaikki menetelmät olivat valmiit, tapahtui niiden yhtäaikainen analysointi viikkoina 19 - 21 ja tulokset julkaistiin viikolla 22.

2 Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu

Uusien palveluiden tehokkaasta kehittämisestä on tullut tärkeä kilpailuetu nykypäivän yrityksille, sillä markkinat ovat muuttuneet hyvin palvelupainotteiseksi. Maailman suurimmat bruttokansataloudet ovat Yhdysvallat, Kiina, Japani ja Saksa (Knoema 2017.) Yhdysvaltojen bruttokansantuotteesta 80% tulee palveluista, Kiinan 52%, Japanin 69% ja Saksan 69% (Central Intelligence Agency 2017.) Kaiken kaikkiaan noin 70% teollisuusmaiden taloudellisista aktiviteeteista ovat palveluita (Vargo & Lusch 2004b; Vargo & Akaka 2009, 37.) Siksi tuotantoprosessia sekä materiaali- ja logistiikkaratkaisuja tehostamalla ei enää voiteta kilpailua markkinoilla. Kilpailuedun saavuttaminen voi näin ollen olla hankalaa pelkästään perinteisiä liiketoimintamalleja noudattamalla. Koska etenkin hyvinvointivaltioiden bruttokansantuotteet koostuvat enimmäkseen palveluista, ovat niiden markkinoilla toimivat yritykset alkaneet kehittää omia palveluitaan yhdessä heidän asiakkaitensa kanssa. Tätä lähestymistapaa kutsutaan yhteiskehittämiseksi. (englanniksi co-creation), johon liittyy keskeisenä yhdessä asiakkaiden kanssa rakennettu arvonmuodostus (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Prahalad & Ramaswamy, 2004c; Ramaswamy & Kerimcan, 2013; Ramaswamy & Gouillart, 2010; Grönroos, 2011a; Keränen 2015,19; Tuulaniemi 2013, 67).

2.1 Yhteiskehittämisen taustaa

Yhteiskehittämisestä on vasta jokin aika sitten tullut uusi trendi markkinoinnissa ja brändäyksessä. Kollektiivisesti toteutetusta suunnittelusta on kuitenkin puhuttu jo noin 40 vuotta nimellä osallistuva suunnittelu. Esimerkiksi Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa kehitettiin yhteisten resurssien -menetelmä (englanniksi: collective resource approach) vuonna 1970 nostamaan työpaikkojen teollista tuotantoa osallistamalla työntekijät uusien järjestelmien suunnitteluun. Menetelmä toi yhteen järjestelmäasiantuntijoiden tietotaidot ja niiden työntekijöiden mielipiteet, keitä muutos tuli koskemaan. Järjestelmä toteutettiin näin ollen työntekijöiden toiveiden pohjalta. (Sanders & Stappers 2008, 7).

Syitä ilmiön vasta puhjenneseen trendikkyYTEEN voidaan mainita neljä. Ensinnäkin uusien sukupolvien myötä hierarkkiset ja kontrolliin perustuvat ajattelutavat ovat vähentyneet ja uudet organisaatiot uskovat kaikkien ihmisten olevan kykeneväisiä luovaan ajatteluun. Toiseksi, tutkimusten mukaan ihmiset ovat siirtymässä passiivisesta konsumerismista halukkuuteen valita, millaisia luovia kokemuksia he haluavat kokea ja miten he sen voisivat saavuttaa. Kolmanneksi, yhteisten resurssien -menetelmä ollaan tähän asti nähty asiana, jolla ei ole varsinaista merkittävää vaikutusta kilpailukykyisiin markkinoihin eikä tuntemattoman asian tutkimiseen olla haluttu tai uskallettu investoida. Viimeiseksi voidaan mainita uuden teknologian ja ihmisten välisen suhteen olevan muuttuneen monimutkaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi. Yritykset ovat vasta vastikään alkaneet keskittymään käyttäjäkokemukseen teknologian kehittyessä. Esimerkiksi autoteollisuudessa on nykyään erittäin vaikea kilpailla pelkästään laadulla tai hinnalla. Autojen tuottajat ovat joutuneet ottamaan huomioon käyttäjän autolla ajamisen kokemusmaailman, josta on tullut autoteollisuudessa tärkein asia, johon kiinnittää huomiota. (Sanders & Stappers 2008, 9-10). Lisäksi Krista Keränen (2014, 221) mainitsee tutkimuksestaan yhteiskehittämisen olevan edelleen melko tuntematon ja hankala käsite ymmärtää yritysten keskuudessa. Tutkimuksen yritykset mainitsivat, että yhteiskehittäminen on tärkeää, mutta siitä ei ole tarpeeksi lähdekirjallisuutta. Lisäksi mainittiin, että yritykset haluaisivat yhteiskehittämälle annettavan yksinkertaiset määritelmät ja sen tulisi selkeästi selittää mitä sillä tarkoitetaan ja miten yhteiskehittäminen saavutetaan.

2.2 Yhteiskehittämisen määritelmä

Palveluliiketoiminnan tutkijat ovat määritelleet yhteiskehittämisen kahden tai useamman osapuolen välisessä vuorovaikutussuhteessa tapahtuvana arvonmuodostuksena (Maglio et al 210, 2; Keränen 2015, 20), mutta sen määrittämisestä ei ole vielä laadittu tarkkaa yhdenmukaista tulkintaa asiantuntijoiden keskuudessa. Yhteiskehittämisen ideana ja lähtökohtana on kuitenkin useimpien tutkijoiden mielestä se, että vähintään kaksi osapuolta

vaaditaan siihen, että toimintaa tai prosessia voidaan kutsua yhteiskehittämiseksi. Sen osapuolia voiva olla esimerkiksi palveluntuottaja-asiakas tai B2B -suhteita ajatellessa palveluntuottaja-sidosryhmät. (Grönroos & Ravalid 2010; Prahalad & Ramaswamu 2004c; Keränen 2015, 21).

Juha Tuulaniemi määrittelee kirjassaan *Palvelumuotoilu yhteiskehittämisen* seuraavasti: ”Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilun yksi keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistuminen palvelun kehittämiseen.” Palvelun käyttäjä on aina palvelun keskiössä ja hän on oman elämänsä ja toimintamallinsa asiantuntija. Siksi on tarkoituksenmukaista, että sekä palvelun käyttäjä että palveluntuottaja, joka vastaa asiakaspalvelusta ja palveluntuotannosta sekä -ylläpidosta, on mukana palvelun suunnitteluprosessissa sen alusta alkaen. Sen takia sekä käyttäjälle että palveluntarjoajalle on annettava keinoja itseilmaisuuksiin, jotka voivat olla välineitä luovan ongelmanratkaisukyvyn vahvistamiseen. Välineet ovat toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä kommunikoinnin menetelmiä, jotka tarkoittavat käytännössä palvelulle kohdistuvaa muodonantoa, visualisointia ja prototyyppien kehittämistä (Tuulaniemi 2013, 116-117.)

Yhdysvaltalainen Local Motors suunnittelee ja rakentaa autojaan yhdessä asiakkaittensa, autoja harrastuksenaan rakentavien ihmisten ja muiden osapuolien kanssa. Tämä kokonaisuus synnyttää uuden tavan käyttää hyödyksi asiakkaiden arvomuodostusta suunnitellessa, kehittäessä ja toimittaessa tuotteita asiakkaille. Yritys kontrolloi liiketoiminnan pääelementtejä, kuten tuotantoa ja toimitusta, mutta se käyttää hyödyksi erilaisia alustoja, joissa eri sidosryhmät voivat suunnitella ja kehittää autojen kokonaisuuksia. Yritys toteuttaa mm. kilpailuita, joissa kuka tahansa ympäri maailmaa voi suunnitella uuden automallin kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen kaikki sidosryhmät voivat äänestää parhaiten suunnitellun auton. Voittajamallin tultua julki, yritys avaa yhteiskehittämislustan sen toimitusketjuun kuuluville yrityksille, jotka voivat puolestaan kehittää automallia haluamallaan tavalla eteenpäin. Auton ostaja voi kustomoida auton vielä mieleisekseen yrityksen internet sivuilla. Tämä mahdollistaa sidosryhmien välillä tapahtuvan resurssien-, tiedon- ja taidonjohtamisen yhteiseen arvomuodostumisprosessiin, joka on yhteiskehittämisen kannalta oleellisin (Ramaswamy & Kerimcan 2014, 5). Myös Sanders ja Stappers (2008, 8) sekä Ramaswamy (2008, 10) toteaa, että esimerkiksi Nike antaa asiakkaiden kustomoida omia kenkiä yrityksen verkkosivulla saaden vapauden valita esimerkiksi kenkien värin ja yksityiskohdat. Yhteiskehittäminen on monien mielestä markkinoinnin ja brändäyksen viimeisin trendi, joka on keino saada muuten täysiin markkinoihin uusia tuotteita.

2.3 Arvo ja sen muodostuminen

Organisaatioiden keskeinen perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille. Yrityksen tai organisaation perustehtävät määritellään organisaation omistajien tai osakkeenomistajien keskuudessa, joka tarkoittaa organisaation toimintaympäristön määrittelyä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, minkä tyyppistä arvoa organisaatio aikoo asiakkailleen tai sidosryhmilleen tuottaa (Tuulaniemi 2013, 30).

Juha Tuulaniemi (2013, 30-32) määrittelee arvon seuraavasti: ”Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta”, jossa hinta ei automaattisesti tarkoita rahallista arvoa, vaan esimerkiksi asiakkaan tai sidosryhmän uhrauksia, joita he joutuvat tekemään hankinnan eteen. Sen takia arvo voidaan määritellä sidosryhmän kokemaksi hyödyllisyydeksi. Koska arvo voi syntyä vain silloin kun joku kokee jonkin asian tietyn arvoiseksi, on absoluuttisen arvon määrittäminen mahdotonta ja siksi arvo on aina suhteellista. Jos asiakas saavuttaa tavarankannan hankinnalla, palvelua hyödyntämällä tai niiden yhdistelmällä haluamansa, hän saavuttaa arvoa. Arvo ei ole kuitenkaan ole suoraan verrannollinen kalliiseen hintaan (uhraukseen), sillä jos halvan tuotteen hinnan ja asiakkaan kokeman hyödyn suhde on kalliimpaa tuotetta parempi, luo se asiakkaalle enemmän arvoa.

Nykymaailma toimii palveluihin pohjautuneessa maailmantaloudessa, jonka johdosta asiakkaiden rooli on muuttunut mullistavasti passiivisista ostajista aktiivisiin arvontuottajiin. Asiakas arvo tarkoittaa asiakkaan tärkeyttä yritykselle tai organisaatiolle ja se on käytännössä arvon luomista tai kehittämistä asiakkaan toimesta (Yi 2014, 1). Value-in-use tarkoittaa, että asiakas, käyttäessään tuotetta tai palvelua, muodostaa siitä käyttämällä niille arvon. Esimerkiksi asiakkaan käyttäessä jotakin tiettyä palvelua, asiakas muodostaa käytön aikana sen laadusta (arvon muodostumisen elementeistä) jatkuvasti käsityksiä, joista hän kasaa ja muodostaa sen ansaitun arvon. Vargon ja Akakan (2009;38) mukaan arvoa ei voi muodostua ilman asiakkaan osallistumista yrityksen *tarjoamaan* arvomuodostusprosessiin. Täten arvomuodostus tapahtuu sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, mutta kuuluu aina lopulta asiakkaalle (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos 2011,287).

Myös Tuulaniemen (2013, 33-37) mukaan arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan tai sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja sen eri kohtaamisissa ja kanavissa, joita ovat esimerkiksi palvelut, tilat ja asiakaspalvelu. Tätä polkua kulkemalla asiakas tai sidosryhmät muodostavat käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiaan ja toteutuneita subjektiivisia kokemuksiaan toisiinsa vertaamalla. Palveluntuottaja ymmärtää tuottamansa arvon asiakkaitensa tai sidosryhmiensä kannattavuuden perusteella, johon sisältyy rahan käytön suuruus ja palvelun käytön toistuvuus. Arvo muodostuu Juha Tuulaniemen (2013, 37) mukaan elementeistä, joita ovat brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. Sen sijaan Shankerin (2012, 19) artikkelissa mainitaan B2B

arvonmuodostamisen elementtejä olevan tuotelaatu, palvelutuki, toimitustehokkuus, tavarantuottajan tiedot, markkinoille saamisen aikatehokkuus, sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja prosessimaksut. Viimeisenä mainitut arvonmuodostamisen elementit ovat konkreettisia ja alakohtaisia, joiden raamit ovat syntyneet sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Arvonmuodostamisen eri elementit syntyvät siis asiakkaan odotuksista ja kokemuksista sekä sidosryhmien kohtaamisten perusteella eri aloilla eri tavoin.

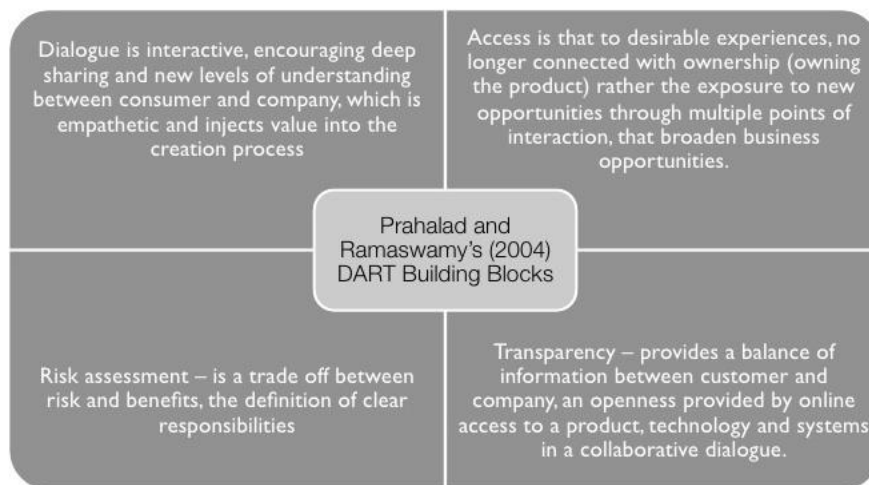
Avoin arvon muodostaminen tapahtuu asiakkaan ja palvelun välisessä vuorovaikutuksessa, jossa molemmat ottavat vaikutuksia toistensa toiminnasta samalla oppien toinen toisensa prosesseista. Jatkuva palveluvuorovaikutus voi tapahtua myös, jos tuotteen oston jälkeen yritys tarjoaa esimerkiksi puhelinkeskuspalveluita ja tietynlaisia internetpalveluita esimerkiksi pulmatilanteiden selvittämiseen. Nämä kohtaamispisteet palveluntuottajan ja asiakkaan kanssa mahdollistavat molemminpuolisen ja yhteisen oppimisen sekä toinen toisiinsa kohdistuvan vaikuttamisen. Käytännössä asiakas on tilanteessa palvelun *yhteiskehittäjä*, jota yritys tarkkailee aktiivisesti ja jonka avulla yritys kehittää palvelua asiakkaan arvon mukaiseksi toiminnaksi. (Ballantyne 2004 Valey 2006; Grönroos 2011, 289-290.)

2.4 Arvon muodostuminen yhteiskehittämisessä

Yhteiskehittämisen ideana on se, että asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutus ei ole rinnakkaista ja siten yhtäaikaista, vaan että se on yhteen suolaunutta yhtäaikaista toimintaa, joka on koordinoitua ja interaktiivista. Näin ollen asiakas voi suoraan interaktiivisena osapuolena vaikuttaa palvelun kehittämiseen yhteiskehittäjänä. Palveluntuottaja sen sijaan voi yhteiskehittämisen idean mukaan osallistua asiakkaan käytön prosesseihin ja sitä kautta suoraan hänen arvon muodostamiseen kehittäen palvelua juuri asiakkaiden arvojen mukaisesti. Näin ollen palveluntuottajasta tulee palvelun yhteiskehittäjä (yhteinen arvonmuodostaja) yhdessä sen asiakkaan kanssa. On kuitenkin huomattavaa, että jotta toimintaa voi kutsua yhteiskehittämiseksi, on sen tapahduttava sen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Ilman suoraa vuorovaikutusta ei yhteiskehittämisen avuin muodostettua arvoa voida saavuttaa. (Grönroos 2011, 290.)

Näistä vuorovaikutuskohtaisista muodostuu ikään kuin erilaisia kohtaamisalustoja, joissa palveluntuottaja voi vaikuttaa asiakkaan arvon muodostamiseen ja myös oppia asiakkaan omasta arvon muodostamisesta. Keskeisenä näissä kohtaamisalustoissa on useissa tapauksissa palveluntarjoajan työntekijät, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaisiin kommunikoimalla erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Heidän tehtävänä on ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja haluja ja sitä kautta auttaa koko palveluorganisaatiota ja yritystä kehittämään asiakaskohtaisuuksia paremmiksi. (Grönroos 2011, 290.)

Yhteiskehittämisessä on keskeistä, että yrityksestä ja asiakkaasta tulee samanarvoisia ja yhdessä toimivia ongelmanratkaisijoita ja heidän välinen kanssakäyminen tapahtuu samojen pulmakysymysten ympärillä, joiden kehittämiseen molemmilta osapuolilta löytyy mielenkiintoa. Yrityksen ja asiakkaan välinen samanarvoinen kanssakäyminen on kuitenkin hankalaa, ellei myös asiakkaalla ole mahdollisuutta päästä käsiksi samoihin tiedon resursseihin kuin yrityksellä on. Sen takia tämän läpinäkyvyyden salliminen yrityksen toimesta on yhteiskehittämisen toteutumisen kannalta merkittävää. Nämä kuuluvat Prahaladin ja Ramaswamyn kehittämään DART-malliin (Kuvio 1). (Pralhad & Ramaswamy 2004, 9; Ramaswamy & Gouillart 4-6).



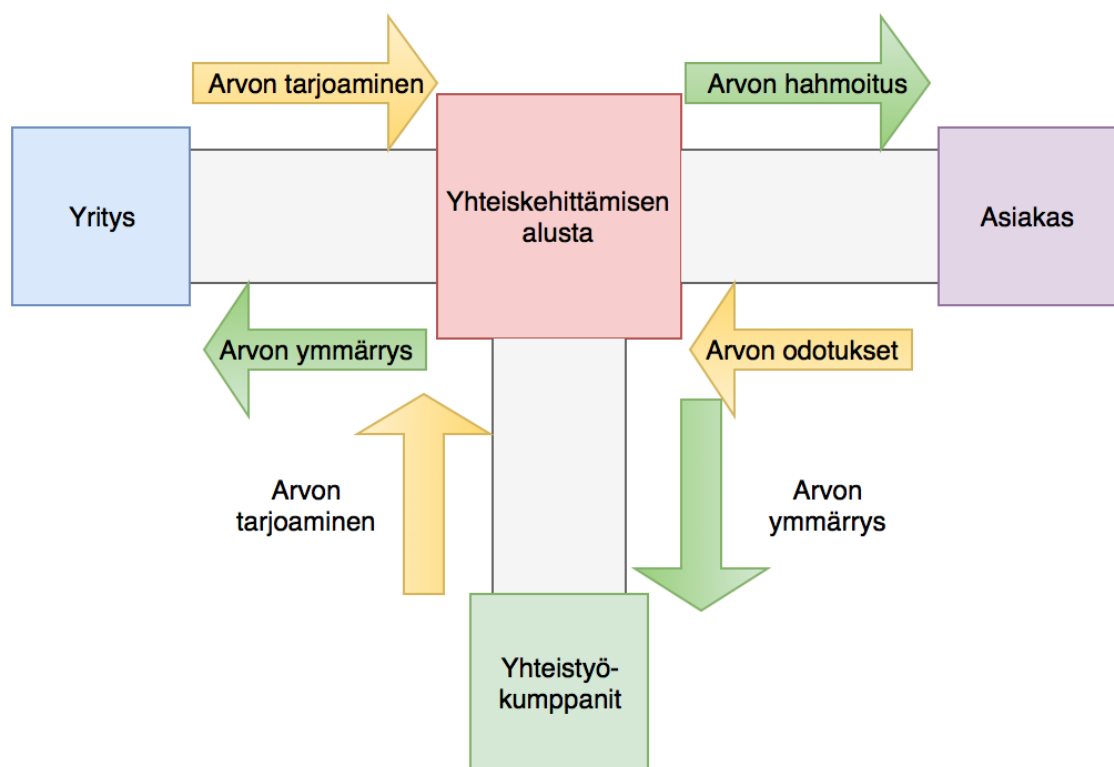
Kuvio 1 Yhteiskehittämisen DART-malli (Pralhad & Ramaswamy 2004)

Läpinäkyvyydellä ja asiakkaan mahdollisuudella päästä käsiksi yrityksen tiedon resursseihin ei ole kuitenkaan yhteiskehittämisen kannalta arvokasta, ellei yritys luo jonkinlaista infrastruktuuria dialogin syntymiselle. Se vaatii usein teknologian (esim. internetissä tapahtuva myynti, chat ikkunat, joissa dialogia käydään) kehittämistä, mutta ennen kaikkea muutoksia johtajien hallinnollisiin tapoihin, jotka täytyy muuttaa entistä asiakaslähtöisimmiksi. Yritysten onkin otettava aktiivisesti osaa dialogin muodostamisessa ja ymmärtää lukuisten asiakkaiden odotukset ja käyttäytymismallit. Onnistunut dialogin muodostaminen, tietoihin käsiksi pääseminen ja sidosryhmien läpinäkyvyys johtaa asiakkaan ja muiden sidosryhmien entistä laajempaan riskien ja hyötyen saavuttamisen arviointikykyyn. Tämä auttaa sidosryhmien päätöksentekoa ja siten asiakkaalla on entistä paremmat keinot saavuttaa omien arvojensa mukaista palvelua tiedostaen omat riskinsä. Näiden neljän tekijän kokonaisuutta kutsutaan DART-malliksi (dialogue, access, transparency ja risk-benefit). (Pralhad & Ramaswamy 2004, 9, 12-14; Ramaswamy & Gouillart 4-6).

Yhteiskehittämisprosessissa tapahtuva kohtaaminen voi tapahtua jatkuvasti, kaikkialla ja mihin aikaan tahansa *palvelusuhteen sisällä* ja uuden arvon muodostuminen saattaa syntyä

sattumalta dialogin synnyttämän spontaanin idean myötä. Palvelunkäyttäjät osallistuvat palvelun kehittämiseen sen jokaisessa vaiheessa toteuttaen aktiivista dialogia palveluntuottajan kanssa tai ne voivat olla itse suoraan arvonkehittämiprosessissa mukana (Ojasalo 2010, 175; Keränen 2015, 72.)

Kuvio 2 on Lu:n, Gengin ja Wangin (2015, 29) tiedeartikkelin kuviota jäljittelemällä tehty arvon jatkuvaa liikkuvuutta kuvaava mallinnus, joka on tässä muunneltu kuvailemaan yhteiskehittämässä tapahtunutta arvonmuodostusprosessia yleisellä tasolla. Alkuperäisessä mallissa kuvattiin taksipalveluita applikaatiossa tarjoavan yrityksen, applikaation kehittäjän ja taksipalveluita tarjoavan yrityksen asiakkaiden välillä tapahtuvaa arvon liikkuvuutta.



Kuvio 2 Arvon muodostuminen yhteiskehittämisessä (mukaillen Lu, Geng, Wang 2015, 29)

Esimerkkinä käytetään aikaisemmin mainittua Yhdysvaltaista Local Motors -autonvalmistajan tapaa luoda uusi automalli. Yritys tarjoaa arvoa luomalla erilaisia automalleja tai työkaluja automallien luomiselle esimerkiksi jollekin sähköiselle alustalle. Asiakas hahmottaa hänelle tarjotun arvonluomisen mahdollisuuden. Asiakkailla on kuitenkin oma käsityksensä siitä, millainen uuden automallin on oltava ja luo täten omien arvojensa odotusten mukaisen mallin yrityksen tarjoamista automalleista tai automallin rakentamiseen tarkoitetuista työkaluista. Local Motorsiin yhteistyökumppanit, eli toimitusketjun yritykset voivat tämän jälkeen muodostaa omia arvomääritelmiään asiakkaiden odotettujen arvojen pohjalta kehittämällä auton yksityiskohtia. Yhteistyökumppanien kehittäessä samaa automallia, jokainen heistä näin

ollen sekä tarjoaa arvoa, että ymmärtää muiden sidosryhmien luomaa arvoa. Lopputuloksesta Local Motors kehittää jokaisen sidosryhmän arvonmuodostamisen pohjalta toteutetun automallin. Uuden automallin markkinoille tuonti luo uuden arvontarjoamispohjan, josta syntyy uusi arvon muodostamisen kierre.

Yhteiskehittelyn tavoitteena on luoda uusi tai päivitetty käytäntömalli, joka parhaillaan perustuu uuden tiedon tuottamisen, uusien toimintatapojen kehittämisen ja oivaltavan oppimisen kokonaisuutena. Koska yhteiskehittämisessä toimijat jakavat kokemuksiaan ja osaamistaan, prosessi tuottaa itsessään lisäarvoa osallistujille. Yhteiskehittämisen prosessi tuo yksilöllistä ja yhteisöllistä hyvinvointia. Yksilöllinen hyvinvointi korostuu ihmisen kokemusmaailmassa, sillä osallistuvat syventävät ja laajentavat osaamistaan yhdessä tekemällä. Silloin saadaan oletettavasti tukea ja vahvistusta toisilta ja tällä on hyvinvointia lisäävä vaikutus.

Yhteisöllistä hyvinvointia voidaan perustella yhdessä toimimisella ja kehittämisellä, jolloin yhteisöllinen oppiminen ja kollektiivinen viisaus lisääntyy. Yhteisön toimivuuden kannalta olennaista on yhteisesti jaettu ymmärrys yhteiskehittämisen prosessin visioista, tavoitteista ja menetelmistä sekä käsitteet jotka rakennetaan yhdessä. Täten voidaan muodostaa toimivia, yhteisesti kehitettyjä kokonaisuuksia pirstaleisten tulosten sijaan.

Yhteiskehittämisen tutkimisella on ollut niin merkittävä vaikutus tämän hetkiseen liike-elämään, että yhteiskehittämisen tutkijat Prahalad ja Ramaswamy ovat ehdottaneet yrityskategorisointeihin muutosta. Perinteiset yrityskategorisoinnit, joita ovat B2B (business to business) ja B2C (business to consumer), voitaisiin korvata heidän kehittämillensä C2B2C (consumer to business to consumer) ja I2N2I (from individuals to the nodal firm and its network and back to the individual) -kategorisoinneilla. Nämä kategorisoinnit laittaisivat kuluttajan arvonkehittämisen keskiöön yrityskeskeisten toimintojen sijaan (Prahalad & Ramaswamy 2004; Ramaswamy 2011; Keränen 2015, 74).

2.5 Palvelumuotoilu

Aivan kuten yhteiskehittäminen, on palvelumuotoilun määrittäminen ollut hankalaa ja monella eri akateemisen kentän tutkijalla on siitä omanlainen näkemys. The Copenhagen Institute of Interaction Design määritteli vuonna 2008 sen apuvälineeksi luoda ja kehittää palveluita tehden niistä hyödyllisimpiä, käytännöllisempiä ja halutuimpia sen käyttäjille ja tehokkaampia sitä luovalle organisaatiolle. Continuum määritteli sen vuonna 2010 muotoiluprosessin menetelmänä palveluiden kehittämiselle, joka on luova ja käytännöllinen tapa kehittää olemassa olevia palveluita ja luoda uusia. Engine service design sen sijaan määritteli sen vuonna 2010 kokonaisvaltaiseksi tavaksi, jolla yritys voi saavuttaa

kokonaisvaltaisen ja empaattisen käsityksen sen asiakkaiden tarpeista. (Marc & Jacob 2012, 22-26.) Tuulaniemi (2013, 59) sen sijaan määritteli palvelumuotoilun tavaksi kehittää palveluita tiettyjen työkaluvalikoimien avulla tietyn ajan jakson ajan. Se on ajattelu- ja toimintatapa, joka on yhdessä jaettu eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden keskuudessa. Palvelu itsessään voidaan määritellä prosessina, joka ratkaisee sen käyttäjän jonkin ongelman. Lisäksi siinä on merkittävää ihmisten välinen vuorovaikutus tilanteessa, joka koetaan mutta ei omisteta. Lisäksi Marc Stickdorn on antanut palvelumuotoilulle viisi periaatetta, joita ovat: asiakaskeskeisyys (palvelut tulisi kehittää asiakkaiden perspektiivistä), yhteiskehittäminen (kaikkien sidosryhmien tulisi osallistua muotoiluprosessiin), seuraamusperiaate (palvelu tulisi kehittää toisiinsa liittyvien toimintojen perusteella), todistaminen (aineettomat palvelut tulisi visualisoida jonkinlaiseksi muodoksi) ja kokonaisvaltaisuus (koko palvelua koskeva ympäristö tulisi ottaa huomioon sitä kehittäessä). (Marc & Jakob 2012, 22-26).

Ratkaisujen ja arvon muodostaminen erilaisiin tarpeisiin tavaroiden, asioiden ja ihmisten välisessä suhteessa vaatii ymmärrystä ihmisten toiminnan motiiveista ja tarpeista eli toisin sanoen asiakasymmärryksestä. Palvelua suunnitellessa on käsiteltävä ja ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy. Lisäksi palvelut ovat usein sidoksissa keskenään ja ne tuotetaan sekä kulutetaan muiden palveluiden kanssa. Tämän takia on olennaista, että palvelut tukevat toisiaan ja palveluiden osasten suhteellisuus toisiin osasiin on ymmärrettävä. Esimerkiksi pankin palveluiden kokonaisuus koostuu lainan hakemiseen tarkoitetusta puhelinpalvelusta, tilistietojen tekstiviestipalvelusta, rahansiirtoon tarkoitetusta internet palvelusta ja automaattipalvelusta, josta voi nostaa käteistä. Normaalisti voisi ajatella, että jokainen näistä palveluista on erillisten pankkiosastojen toimialoja, jotka keskittyvät vain omien palveluidensa kehittämiseen. Palvelumuotoilujattelussa jokainen näistä palveluista nähdään kuitenkin asiakkaan kontaktipisteenä ja ne muodostavat kokonaisuuden, joista pyritään suunnittelemaan asiakasta miellyttävä kokonaisuus. (Julier & Moor 2009, 9.)

Palvelumuotoilu on nimensä mukaisesti muotoilua ja koska muotoilu on aina kontekstisidonnaista, täytyy muotoilun ydinsaamista soveltaa kontekstien muuttuessa uusilla työkaluilla uusilla alueilla. Muotoilussa painotetaan prosessi- ja menetelmäosaamisen (kulttuurisen kontekstin ymmärrys, analyyttisen ja luovan lähestymisen yhdistäminen ja asiakasymmärryksen lisääminen tietyin keinoin) lisäksi visualisointia ja prototypointia, eli jonkin asian näkemäksi tekemistä, joka tarkoittaa aineettoman konkretisointia (Tuulaniemi 2013, 63-64.)

Palvelumuotoiluprosessi käytännössä tapahtuu iteratiivista ja inkrementaalista kehitysmenetelmää hyödyntäen. Inkrementaalisuus on laajemman kokonaisuuden jakamista pienempiin kehityshaasteisiin, jossa koko palvelukokonaisuus siis pilkotaan osiksi ja osat kehitetään omina pieninä alueinaan. Iteratiivisuudella tarkoitetaan versioiden tekemistä

palvelumallista niin kauan, kunnes lopullinen ratkaisu on saavutettu. Ongelmanratkaisussa käytetään sen sijaan Divergenssiä, joka tarkoittaa ideoiden lapsenmielistä ja mielikuvituksellista asioiden yhdistämistä ja tuottamista. Divergenssiä seuraa tiedon analyttinen päättely, jota palvelumuotoilussa kutsutaan Konvergenssiksi. Konvergenssi seuraa aina Divergenssiä ja Iteratiivisen kehitysmenetelmän ollessa kyseessä näitä kahta toistetaan lopulliseen tulokseen asti. Se pitää sisällään siis suunnittelua, testausta ja jälleen uudelleensuunnittelua. Paras mahdollinen ratkaisu palvelumuotoiluprosessissa saadaan aikaan yhteiskehittelyä hyödyntämällä, joka on palvelumuotoilussa keskeistä. (Tuulaniemi 2013, 112-113, 116.)

Divergenssiä ja Iteratiivisuutta voi edesauttaa luomalla visualisointeja ja prototyyppiteja. Visualisointi on siis asian tekemistä näkemällä havaittavaksi ja siinä muodostetaan ihmisen sisäisiä malleja palvelun muodostumisesta. Visuaalisuus voi muodostua kuvana, taulukoina tai esimerkiksi animaatioina. Visualisoinnin etuna on esityksen konkretisoiminen joka voi olla muodostua vahvempana kuin puhutussa kielessä. (Tuulaniemi 2013, 114-115.)

Palvelumuotoilun varsinaiset työkalut konkretisoivat palvelumuotoilun käytännössä ja luovat keinoja palveluiden innovointiin ja käyttäjien osallistamiseen. Ne ovat joukko tapoja, joilla käyttäjät voivat luoda rungon palvelunkehittämisprosessille. Palvelumuotoiluprosessin runko etenee vaiheittain seuraavasti: löytäminen, määrittely, ideointi, mallinnus ja lopulta käyttöönotto. (Kurronen 2013, 70.)

Löytämisvaiheessa pyritään saada tietoa palvelun käyttäjien arvoista, käyttäytymisestä ja elämästä. Tämä voidaan toteuttaa erityyppisillä haastatteluilla, havainnointi eli varjostusmenetelmillä, palvelunkäyttäjien itsedokumentoinnilla ja erilaisilla kyselyillä. Seuraavan vaiheen, määrittelyn, tarkoituksena on määrittellä kehityksen kohteet ja niiden mittakaava sekä saada keskeiset ihmiset mukaan palvelun kehittämiseen. Se voidaan toteuttaa yhteisesti sidosryhmien kanssa käynnistystyöpajassa. Tämän jälkeen kartoitetaan kaikki ne asiat, mitä kehitettävästä kohteesta tiedetään ja ei tiedetä, jonka jälkeen nämä tiedot jäsennetään ja luokitellaan teemoitusvaiheessa. Sen ideana on löytää yhtäläisyyksiä, eroja ja yhteyksiä asioiden välillä. Tämän jälkeen palvelun muoto ideoidaan ja jalostetaan käyttäen hyödyksi brainstorming -menetelmää tai esimerkiksi erilaisia visualisoinnin työkaluja kuten käsitekarttaa tai piirtämistä. Lopulta ennen varsinaista palvelun käyttöönottoa se vielä mallinnetaan luomalla visuaalinen palvelunkuvaus, jonka jälkeen varsinaista ideaa voidaan kokeilla luomalla siitä prototyyppijä. (Kurronen 2013, 70.)

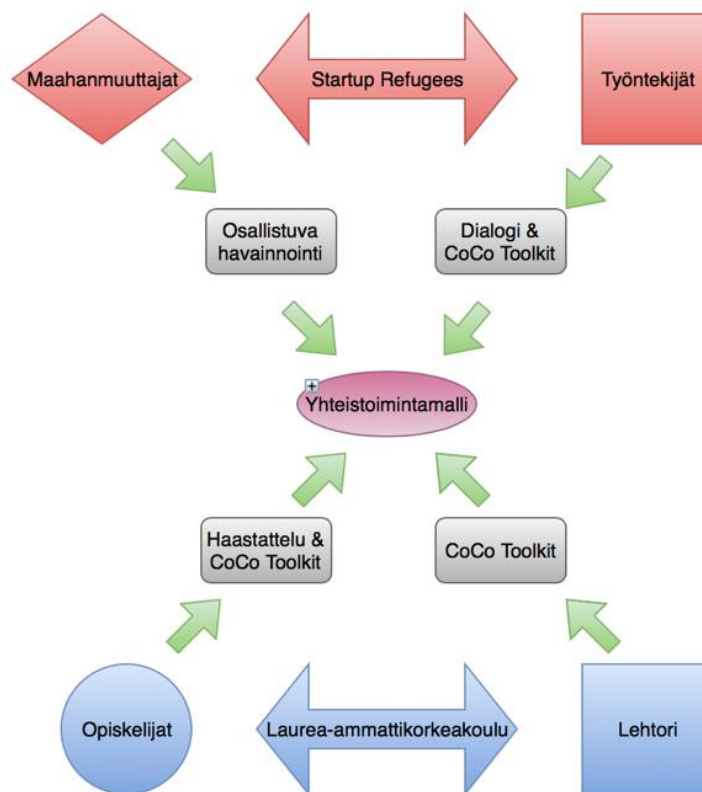
3 Yhteistoimintamalli Startup Refugees Business Program -ohjelman ja Laurea-ammattikorkeakoulun välille

Yhteistoimintamalli muotoillaan käyttäen hyödyksi yhteiskehittelyä. Sen periaatteena on kaikkien lopullista mallia hyödyntävien osapuolten toiveiden ja ajatusten huomioon ottaminen. Alkuperäisessä toimintamallissa on neljä erilaista sidosryhmää, joita ovat Laurea-ammattikorkeakoulun puolelta sen opiskelijat sekä liiketalouden lehtori, ja Startup Refugees Business Program -ohjelman puolelta sitä ylläpitävät työntekijät ja sen toiminnan keskipisteenä olevat maahanmuuttajat, johon kuuluu myös pakolaisia ja turvapaikanhakijoita.

3.1 Toimintamalli yhteiskehittämisellä

Startup Refugees Business Program -ohjelman etusijalla oleva toive on vapaaehtoisten saaminen ohjelmassa olevien maahanmuuttajien liiketoimintamalleihin liittyvään tiedonhakuun. Ohjaajista on kuitenkin ollut puutetta ja siksi Laurea-ammattikorkeakoulun P2P-opiskelijat voisivat toimia mahdollisina mentoreina tulevia vuosien ohjelmia silmällä pitäen. On kuitenkin oletettavaa, että Business Program -ohjelma voisi hyötyä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa tehdystä yhteistyömallista laaja-alaisemmin, sillä Tikkurilan kampuksen liiketalouden P2P -opiskelijoiden opetussuunnitelmaan kuuluu keskeisinä liiketoimintaosaaminen, johtajuus ja yrittäjyys. Koska P2P -opiskelijat ovat opiskelleet näitä aiheita käytännönläheisissä opintoprojekteissa työelämän toimeksiantajien kanssa, olisi Startup Refugees Business Program -ohjelman yhteistyömallista saama hyöty oletettavasti heidän etusijalla olevaa toivetta (vapaaehtoisten saaminen maahanmuuttajien liiketoimintamalleihin liittyvään tiedonhakuun) suurempi.

Startup Refugees Business Program -ohjelman osapuolia ovat sen työntekijät ja sen keskipisteessä olevat maahanmuuttajat. Yhteiskehittämisen kannalta se tarkoittaa molempien sidosryhmien toiveiden ja ajatusten huomioon ottamista. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ohjelman työntekijöiden kanssa suunniteltiin ohjelman tulevaa mallia käyttäen hyödyksi molemminpuolista vapaata dialogia, eli keskustelemalla ja muotoilemalla lopullista mallia. Muotoilun apuna käytettiin Krista Keräsen kehittämää yhteiskehittämisen helpottamiseen luotua Coco Toolkit -työkalua. Maahanmuuttajilta kerätyt ajatukset ja toiveet kerättiin toimimalla heidän vapaaehtoisena mentorina yrittäen havainnoiden selvittää heidän osaamisen tason ja varsinaiset ohjaamisen tarpeet. Lisäksi Business Program -ohjelman sisältöön liittyviä lainalaisuuksia otettiin huomioon havainnointia tehdessä (Kuvio 3).



Kuvio 3 Yhteistoimintamallin sidosryhmät ja tiedonhankinnassa käytetyt menetelmät

Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan P2P -opiskelijat toteuttavat opintonsa käytännönläheisissä opintoprojekteissa yhdessä työelämän edustajien kanssa. Opintoprojektit ovat useimmiten hyvin vapaamuotoisia ja opiskelijoilla on niissä paljon liikkumatilaa omalle luovalle ajattelulle ja ideoinnille. Koulutuksen lehtorit toimivat opintoprojektien ohjaajina auttaen ja tukien opintoprojektin toteutusta lopulta arvioiden opiskelijoiden oppimista. Opiskelijoille on annettu mahdollisuus ehdottaa ja luoda omia opintoprojektejaan, mutta se on harvinaista ja opintoprojektit ovat usein lehtoreiden ja toimeksiantajien yhdessä luomia toimintamalleja. Koska tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin yhteiskehittämistä, oli opiskelijat otettava mukaan tulevan yhteistoimintamallin suunnitteluun. Tämä tapahtui käytännössä haastatteleamalla opiskelijoita heidän opintoprojektimieltymyksistään ja käyttäen hyödyksi samaa CoCo Tool Kit -työkalua, jota Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät käyttivät yhteistyömallia ideoidessaan.

Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan P2P-koulutuksen lehtorit ovat opintoprojektien asiantuntijoita ymmärtäen oletettavasti niissä tapahtuvasta oppimisesta ja muista lainalaisuuksista opiskelijoita enemmän ja siksi myös yksi liiketalouden lehtoreista oli mukana luomassa lopullista yhteistyömallia CoCo Toolkit -työkalulla.

Yhteistyömallin kehittäminen alkoi Startup Refugees Business Program -ohjelman toimintaan tutustumisesta, eli käytännössä ohjelmaan osallistumisesta yhtenä ohjelman vapaaehtoisena mentorina. Ohjelma on Laurea-ammattikorkeakoulun puolesta tuntematon, eikä sen varsinaisesta käytännön toiminnasta löydy lähdekirjallisuudesta tietoa. Lisäksi ohjelma on melko uusi, eikä sille ole muodostunut varsinaista lopullista muotoa ja siksi se on toistaiseksi jatkuvan kehityksen alla. Tämän takia ohjelmassa mukana oleminen oli mahdollisesti paras mahdollinen tapa tutustua sen toimintaan ja sitä kautta saada tarkka käsitys sen mahdollisista kehityskohteista.

3.2 Laadullinen menetelmä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista. Se tarkoittaa myös sitä, että todellisuus on hyvin monipuolinen. Laadullisen tutkimuksen ideana on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen menetelmän piirteisiin kuuluu, että siinä on vaikea saavuttaa objektiivisuutta, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään ovat toisistaan erottumattomia. Sen takia tulokset ovat aina ehdollisia aikaan ja paikkaan rajoitettuja lopputuloksia. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on löytää tosiasioita, eikä todentaa olemassa olevaa totuutta. Menetelmässä käytetään induktiivista analyysia ja siinä tutkittavasta kohteesta etsitään odottamattomia asioita, joita ei haeta teorioiden tai hypoteesien pohjalta. Nämä voivat johtaa siihen, että tutkija saisi itse päättää, mikä asia on tutkimuksen kannalta tärkeää. Tämänkaltaisen ajattelu ei sovi laadulliseen tutkimusmenetelmään. Laadullisen menetelmän tyypillisiin piirteisiin kuuluu myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta satunnaisotoksen sijasta ja tutkimusongelma ja suunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimuksessa tapahtuneet asiat käsitellään ainutlaatuisina kokonaisuuksina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161-164.)

Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yhteistyömalli kahden organisaation välille käyttäen yhteiskehittelyä, oli molempien organisaation intressit otettava huomioon. Startup Refugees Business Program -ohjelman pääasiallisena intressinä oli saada mentoreita maahanmuuttajien liikeideoille, kun taas Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden on hyödyttävä yhteistyöstä koulutustavoitteet huomioiden. Menetelmiä toteutettiin kolme kappaletta, jotka olivat Startup Refugees Business Program -ohjelman tapahtumissa tehty osallistuva havainnointi ja Laurea -ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden teemahaastattelut. Näiden menetelmien lisäksi organisaatioiden sidosryhmät (pois lukien maahanmuuttajat) pelasivat Coco Toolkit -työkalua. Tämä kokonaisuus mahdollistaa organisaatioiden sidosryhmien välisen vuoropuhelun, joka on yhteistoimintamallin syntymisen kannalta merkittävää. Kokonaisuuden tuloksia analysoimalla pyrittiin luomaan toimiva yhteistoimintamalli organisaatioiden ja sidosryhmien välille.

3.2.1 Osallistuva havainnointi

Koska Startup Refugeesin Business Program -ohjelma on uusi, on siinä todennäköisesti kehitettävää tulevia vuosia ajatellen. Kehitettäviä kohteita voivat olla esimerkiksi puutteet ohjelman sisällössä tai se, tarvitsevatko maahanmuuttajat tarkempaa ja fokusoidumpaa ohjausta liikeideoilleen. Koska ohjelma on ollut olemassa vasta vuodesta 2017 (pienimuotoisesti vuodesta 2016) lähtien, eivät sitä ohjaaavat organisaation työntekijät oletettavasti osaa vastata edellä mainittuihin kysymyksiin tarkasti ja koska maahanmuuttajat ovat vasta saapuneet uuteen maahan ja toimintaympäristöön, on organisaatiosta ulkopuolisena osapuolena ohjelman sisällä tapahtuva havainnointi toistaiseksi paras tutkimusmenetelmä ohjelman kehittämistä ajatellen.

Havainnointimenetelmä toteutettiin osallistuvana havainnointina, joka tarkoittaa, että tutkimuskohteen toimintaan osallistutaan sen ehdoilla ja sen jäsenten kanssa ennalta sovitun ajanjakson ajan (Vilkkä 2006, 44). Osallistuva havainnointi tapahtui Startup Refugeesin Business Program -ohjelman workshop ja track day -tapahtumissa, joissa kuunneltiin ammattilaisten maahanmuuttajille suunnattuja luentoja, juteltiin maahanmuuttajien ja organisaatioiden työntekijöiden kanssa sekä osallistuttiin toimintaan ohjaten maahanmuuttajia toimimalla ohjelman yhtenä mentorina samalla tietoa keräten. Tiedonkeräyksen tavoitteena oli kerätä aineistoa, josta olisi hyötyä tulevan yhteistoimintamallin kannalta.

Business Program -ohjelma koostuu viikoittain kahdesta tapahtumasta, jotka kestävät yhteensä neljä tuntia, kaksi tuntia tiistaisin ja kaksi torstaisin. Ensimmäiset kaksi viikkoa toteutettiin tutkimuskohteen tarkkailua ja toimintaan tutustumista ja sen jälkeen, tai kun toiminta oli tuttua, osallistuttiin aktiivisemmin sen toimintaan. Tämä perustuu siihen, että tutkimuskohteen tunteminen vaatii sen toiminnan ja kielen tuntemusta edellyttäen, että tutkijalle on syntynyt merkittäviä vuorovaikutussuhteita tutkimuskohteessa (Vilkkä 2006, 42). Lisäksi varsinainen ohjaus alkoi tämän ajanjakson jälkeen. Toimintaan syvemmin tutustuessa havainnoinnista tuli järjestelmällisempää kohdistettua havainnointia. Se tarkoittaa, että havainnointia tehtiin vain rajattuihin kohteisiin, jolloin tutkijalla on syntynyt mielenkiinto johonkin tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai toimintaan. Syy tähän on se, että tutkimusongelmat tulivat täsmentymään vasta havainnoinnin aikana tutkimuskohteessa. Osallistuvan havainnointitutkimuksen avainhenkilöinä toimivat Startup Refugeesin työntekijät. Avainhenkilö on henkilö, joka tuntee yhteisön ja auttaa yhteisön jäsenten luottamuksen heräämisessä sekä tutkijaan että hänen tutkimukseensa (Vilkkä 2006, 44-45.) Osallistuvan havainnoinnin lisäksi toteutettiin Business Program -ohjelman työntekijöiden kanssa dialogia yhteistoimintamallin muotoiluun liittyen.

3.2.2 Teemahaastattelu

Alkuperäinen yhteistoimintamalli Startup Refugees Business Program -ohjelman ja Laurea-ammattikorkeakoulun välille muodostetaan P2P-opiskelijoille sopivaksi. Liiketalouden opiskelijoiden kannalta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että he toteuttaisivat Startup Refugees Business Program -ohjelmaa hyödyttävän opintoprojektin, josta olisi myös opiskelijoiden oppimisen kannalta hyötyä. Oppimista ja opintoja ajatellen se tarkoittaa sitä, että opintoprojektista saisi suorituspisteitä ja sen tulisi olla opetussuunnitelman mukainen, mutta niiden lisäksi oletettavasti opiskelijoiden näkökulmasta heidän haluamallaan tavalla toteutettu. Haastattelulla pyrittiin siksi selvittämään liiketalouden opiskelijoiden opintoprojektimieltymyksiä teemahaastattelun avulla.

Teemahaastattelun perusidea on, että tutkija ei lyö lukkoon tarkkoja haastattelukysymyksiä vaan määrittää keskeiset teemat, joita tulee käsitellä haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47-48). Teemahaastattelun voi toteuttaa joko strukturoituna niin, että teemat ovat tarkasti määritellyt, tai puolistrukturoituna niin, että haastateltava voi teemoista huolimatta toteuttaa vapaata kokemuskerrontaa ja merkityksenantoa haastattelun aikana (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori 2017, 22).

Haastatteluun valittiin Laurea -ammattikorkeakoulun Tikkurilan kampuksen P2P-opiskelijoita, joilla oli jo huomattavaa kokemusta erilaisista opintoprojekteista. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastateltavat olivat opintojensa loppuvaiheessa olevia opiskelijoita, joilla oli edelleen yhteys koulussa tapahtuvaan oppimiseen. Haastatteluja toteutettiin neljä kappaletta, joista yksi oli yksilöhaastattelu ja loput kolme kahden opiskelijan ryhmähaastatteluita.

Haastatteluiden aluksi esiteltiin haastattelun tarkoitus ja sen päämäärä. Haastattelun teemoja olivat: oppiminen opintoprojektissa, toimeksiantaja ja Startup Refugees. Oppiminen opintoprojektissa -teemaan liittyviä alakysymyksiä olivat: Millainen on hyvin toteutettu opintoprojekti, millainen on huonosti toteutettu opintoprojekti ja millainen projektin aikataulun tulisi olla. Toimeksiantajaan liittyviä alakysymyksiä olivat: Millainen on hyvä toimeksiantaja ja millainen on huono toimeksiantaja. Startup Refugees -teemaan liittyviä alakysymyksiä olivat: Miten suhtaudut turvapaikanhakijoiden kanssa tehtyyn (tähän) opintoprojektiin, oppisitko ja miten oppisit johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä yhteistyöprojektissa Startup Refugees Business Program -ohjelman puitteissa, mitä muuta luulisit oppivasi ja miten turvapaikanhakijoiden kanssa tehdyn opintoprojektin voisi toteuttaa. Viimeisen kysymyksen kohdalla hyödynnettiin myös mallin visualisointia Coco Tool Kit -työkalua hyödyntäen.

3.2.3 Coco Toolkit -työkalu

Yhteiskehittämiseen suunnitellun Coco Toolkit -työkalun periaatteena on tuoda näkyväksi sidosryhmien erilaiset näkökulmat ja asioiden väliset yhteydet. Se on käytännössä peli, jota sidosryhmät (pelaajat) pelaavat luoden omia visualisointejaan tietyistä aiheista jota on tavoitteena tarkastella, luoda tai kehittää. Sen takia se sopii uuden opintoprojektin kehittämiseen.

Peliin kuuluu pelilauta ja pelimerkit, joihin pelaajat keskustelemalla kirjaavat tulevan mallin kannalta tärkeitä asioita ylös. Näitä asioita ovat erityisesti mallin sidosryhmät, paikat, toiminnot, tulokset ja niiden yhteydet. Nämä merkataan peliin sisältyviin sidosryhmäkortteihin (vihreät, siniset ja turkoosit kortit, jotka edustavat jokainen erillisiä sidosryhmiä), paikkakortteihin (mustat kortit) jossa sidosryhmien välinen toiminta tapahtuu, toimintokortit (beiget kortit), jotka kuvaavat sidosryhmien välisiä toimintoja sekä toiminnan tulosta kuvaavat kortit (pinkit kortit), jotka kuvaavat toiminnan syntymisestä kuvaavaa tulosta. Korttien luomisen jälkeen ne sijoitetaan loogisesti pelilaudalla toisiinsa nähden. Tämän jälkeen korttien välille piirretään mustalla tussilla nuolia, viivoja tai katkoviivoja ihmisten tai tahojen välille, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Vihreää tussia käytetään ympäröimään ihmiset, tiimit ja tahot tai asiat jotka mahdollistavat hyvän palvelun. Punaisella tussilla ympyröidään estävät asiat ja yhteydet jotka eivät toimi. Visualisoinnin jälkeen lopullista kuvaa voidaan käyttää analyysin välineenä tulevat mallin muotoilemisessa. (Coco Toolkit).

Coco Toolkit -työkalu toimi tämän opinnäytetyön pääasiallisena yhteiskehittämisen alustana. Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat, sen yksi liiketalouden lehtoreista ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät loivat yhdessä visuaalisen mallin yhteistoimintamallille käyttäen sitä hyödyksi. Työkalun hyödyntäminen eteni niin, että ensimmäinen haastateltava opiskelija loi haastattelun lopuksi ensimmäisen visuaalisen Coco Toolkit -mallin, jonka jälkeen seuraavat haastateltavat muokkasivat aina edellisen haastateltavan mallia omien ajatusten mukaisesti. Lopuksi opiskelijoiden luomaa mallia kehitettiin edelleen niin, että Laurea-ammattikorkeakoulun yksi liiketalouden lehtoreista teki opiskelijoiden mallista oman muokkauksensa ja Business Program -ohjelman työntekijät edelleen oman muokkauksensa. Maahamuuttajat, pakolaiset ja turvapaikanhakijat eivät osallistuneet Coco Toolkit -mallin luomiseen, sillä he eivät osallistuneet Laurea-ammattikorkeakoulun ja Startup Refugees Business Program -ohjelman väliseen dialogiin tämän ylittäessä merkittävästi tämän opinnäytetyön ajalliset resurssit.

3.3 Eettiset kysymykset

Oli merkittävää, että havainnonnin kohteena ollessa turvapaikanhakijat tai ns. paperittomat ihmiset, heidän kanssaan tekemisissä ollessa oli käytettävä erityistä menetelmällistä herkkyyttä. Suoraviivainen haastattelu olisi saattanut herättää voimakasta epätietoisuutta turvapaikanhakijoissa ja paperittomissa ihmisissä. Tämän takia erityisesti strukturoitua haastattelua ja liian suoraa lähestymistä tuli välttää, jotta tutkimuskohteen ihmiset eivät vieraantuisi tutkijasta. Tutkimuskohteen ihmisten oli totuttava tutkijan läsnäoloon ja luottamuksen syntyminen vei aikaa (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvaara 2017, 361.) Näiden takia osallistuvassa havainnoinnissa pyrittiin luomaan mahdollisimman arkielämää jäljittelevän vuorovaikutussuhteet tutkimuskohteen ihmisten kanssa. Toisaalta, mitä vapaamuotoisempia ja avoimempia tiedonhankintakeinot ovat, sitä enemmän korostuvat myös eettiset kysymykset havainnointia tehdessä. Koko havainnointiprosessin aikana oli pyrittävä tiedostamaan, että havainnoija vaikuttaa jotenkin havainnoitaviin ihmisiin ja että opinnäytetyön tekemisellä ja valmiilla tuloksilla saattoi olla vaikutusta heidän elämäänsä (Vilka 2006, 56-57.) Tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset periaatteet ja lainsäädännölliset asiat kuuluivat luonnollisena osana tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Havainnoinnin tarkoituksena ei ollut tutkia Startup Refugees Business Program -ohjelman henkilöosapuolia, vaan ohjelman sisältöä ja sen kehityskohteita kokonaisuudessaan. Havainnointiin ja opinnäytetyön kokonaisuuteen ei liittynyt henkilötietojen keräämistä ja työn raportissa jätettiin pois tarkat paikat, ihmisten oikeat nimet sekä anonymiteetin vaarantavat asiaseikat.

3.4 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin keväällä 2018. Siinä osallistuttiin Startup Refugees Business Program -ohjelmaan, johon kuului liiketaloutta yleisesti käsitteleviä seminaareja ja maahanmuuttajien liikeideoiden ohjausta ja kehittämistä. Tehty havainnointitutkimus lopetettiin jo viikon 19 jälkeen, sillä siitä saatiin tarpeeksi materiaalia yhteistoimintamallin muotoilun rakentamiseksi. Ohjelman työntekijöiden kanssa toteutettu dialogi painottui tapaamiseen, jossa suunniteltiin yhteistyömallia Coco Toolkit -työkalun avulla.

Opiskelijoiden haastattelut ja Coco Toolkit -työkalun pelaaminen toteutettiin suunnitelman mukaisesti viikkojen 16, 17 ja 18 aikana. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljä kappaletta, joista yksi oli yksilöhaastattelu ja loput kolme haastattelua toteutettiin ryhmähaastatteluina. Jokaisessa ryhmähaastattelussa oli mukana kaksi opiskelijaa ja yhteensä haastateltavien lukumäärä oli näin ollen seitsemän opiskelijaa. Myös Laurea-ammattikorkeakoulun yksi liiketalouden lehtoreista muokkasi Coco Toolkit -mallia.

3.4.1 Havainnointi ja dialogi

Osallistuvan havainnoinnin pääasiallisena ideana oli ymmärtää ohjelman sisältöä ja maahanmuuttajien tiedonsaannin tarpeita. Menetelmän päämääränä oli näin ollen löytää ohjelmasta mahdollisia kehitettäviä kohteita ja maahanmuuttajien todelliset tiedonhaun tarpeet. Osallistuvan havainnoinnin yksityiskohtaiset muistiinpanot ovat kirjattuna liitteessä (liite 1).

Ohjelman seminaarit olivat aiheista yleisesti kertovia luentoja, eikä useimmissa tapauksissa ollut erityisesti *maahanmuuttajien* näkökulmasta aiheita tarkastelevia tapahtumia. Ohjelmassa mukana olevia maahanmuuttajia, turvapaikanhakijoita ja pakolaisia oli yhteensä 25 ja he jakautuivat liikeideoidensa mukaisesti tiimeihin, joita oli yhteensä 19. Erillisissä seminaareissa oli mukana yleensä noin 10 maahanmuuttajaa, *joista noin puolet ymmärsivät englantia*, joka oli seminaarien yleinen luennoinnissa käytetty kieli. Tämän takia seminaareissa toimi kaksi tulkkia, joista toinen tulkki darin kieltä ja toinen arabian kieltä. Muiden kielen tulkkeja ei ollut, sillä joko muiden kielen taitajia ei ollut tai sitten heistä kaikki osasivat englantia. Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöitä oli seminaareissa kahden tulkin lisäksi yksi tai kaksi maahanmuuttajia avustavaa ohjaajaa.

Seminaarit, joissa oltiin mukana, käsittelivät suomen liiketoimintakulttuuria, suomen kieltä, suomen yrityksiä palvelevia tahoja, markkinatutkimusta, palvelumuotoilua ja asiakasprofilointia, yrityksen perustamiseen liittyviä säädöksiä ja lakeja, budjetointia, markkinointia, kirjanpitoa, veroasioita ja hinnoittelua. Lisäksi siihen kuului vierailu erääseen menestyvään helsinkiläiseen kahvilaketjuun. Jokaisen seminaarin vetäjät olivat alansa ammattilaisia omaten vahvan tietotaidon luennoimastaan aiheesta. Seminaarit olivat maahanmuuttajille kohdistettuja luentoja, joissa heillä oli mahdollisuus kysyä kysymyksiä. Joissakin seminaareissa luentojen pitäjät antoivat maahanmuuttajille myös tehtäviä, jotka oli määrä tehdä joko seminaarin aikana tai kotona kotitehtävänä.

Seminaareissa selkeimmin esille tullut asia olivat erityisesti erilaiset *Suomen byrokratiaan liittyvät asiat*, joihin kohdistui paljon kysymyksiä ja mielenkiintoa maahanmuuttajien keskuudessa. Paljon keskustelua aiheuttavat aiheet liittyivät etenkin *laki- ja veroasioihin, arvonlisäveroon ja erilaisiin yritysmuotoihin*. Hankaloiksi asioiksi koettiin myös talouteen liittyvät aiheet, kuten *kirjanpito, budjetointi ja hinnoittelu*.

Esille tuli myös seminaarien *yleisluonteisuus*. Niissä käsitteleviä aiheita ei useinkaan tarkasteltu juurikaan maahanmuuttajien näkökulmasta. Havainnoinnin aikana tuli esille kysymyksiä muun muassa Suomalaisen ihmisten käyttäytymisestä ja siitä, hyväksyvätkö suomalaiset asiakkaat heidän tuotteensa ja olisiko niille kysyntää. Joissakin seminaareissa

asiakastiedon keräämisen todettiin olevan hankalaa ja työlästä sekä mahdollisesti hyvin kallista. Suomalainen kulttuuri tuli esille kuitenkin Suomen liiketalouskulttuuriin liittyvässä seminaarissa, jossa aihetta lähestyttiin hyvin makrotasoisien teorian kannalta.

Havainnoinnin aikana tuli esille myös *erilaiset ohjauksen tarpeet* maahanmuuttajien keskuudessa. Jotkut tiimeistä saattoivat olla jo hyvin tietoisia Suomen markkinoista, kilpailijoistaan ja liiketalouteen liittyvistä asioista. Joillekin seminaareissa käsiteltävät asiat olivat sen sijaan uusia. Maahanmuuttajatiimit erosivat myös kielitaidoiltaan, sillä englantia puhuivat vain noin puolet ohjelman osallistujista ja suomea murto-osa.

Tehtävien teko koettiin maahanmuuttajien keskuudessa mielekkäänä asiana ja ne saivat lähes jokaisen osallistumaan ajatustyöhön. Etenkin palvelumuotoiluun ja asiakasprofilointiin liittyvissä seminaareissa järjestetyt kilpailut saivat maahanmuuttajat osallistumaan toimintaan jopa innostuneen äänekkäästi.

Ohjelmassa mukana oleville ohjaajille osoitettiin ne maahanmuuttajatiimit, joille heidän oli annettava tiimikohtaista ohjausta. Havainnoitsijalle jaettiin kolme maahanmuuttajatiimiä, joista yksi lopetti ohjelman kesken, yksi ei kokenut tarvitsevänsä ohjausta ja yksi halusi apua liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Eräs esille tullut asia henkilökohtaisessa ohjaamisessa oli se, että maahanmuuttajatiimit eivät olleet havainnoitsijaan yhteydessä, jos heillä mahdollisesti oli ohjaamisen tarvetta.

3.4.2 Haastattelut

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää opiskelun loppuvaiheella olevien opiskelijoiden opintoprojektimieltymyksiä. Teemahaastattelu toteutettiin kolmen teeman tukemana, jotka olivat oppiminen opintoprojektissa, toimeksiantaja ja Startup Refugees. Haastatteluiden yksityiskohtaiset muistiinpanot ovat kirjattuna liitteessä (Liite 2).

Haastattelun tulokset on esitetty kuvioissa 4-6. Punaiset laatikot on rajattu niihin teemoihin, joita tuli esille enemmän kuin yhdessä haastattelussa. Eniten esille tulleet asiat ovat sävyltään tummimmissa laatikoissa ja laatikoiden sisällä mainittujen asioiden esiintyvyys tai painotus vähenee suoraan verrannollisesti laatikoiden sävyn muuttuessa vaaleampaan. Jokaisen laatikon sisällä olevat kommentit on poimittu erillisistä haastatteluista.

Ensimmäinen teema oli oppiminen opintoprojektissa. Sen kaksi ensimmäistä kysymystä olivat: millainen on hyvin toteutettu opintoprojekti ja millainen on huonosti toteutettu opintoprojekti. Eniten haastatteluissa painotettiin teoreettisen opetuksen tärkeyttä ja sen määrän lisääminen opintoprojektien kokonaisuuteen koettiin miltei yksimielisesti hyvänä asiana. Opiskelijat kokivat, että nykyisin teoriaa opiskellaan opintoprojekteissa liian vähän.

Myös opintoprojektin ohjaajan haluttiin varmistavan, että opiskelijat tuntevat opintoprojektin teoreettisen viitekehyksen. Ohjaustarpeet tulivat hyvin esille myös muutoin haastatteluissa ja haastateltavat halusivat nykyistä tiukempaa otetta ohjaamiseen. Henkilökohtaiselle ohjaamiselle koettiin myös tarvetta niin, että ohjaaja ei ohjaisi vain koko opintoprojektiryhmää välittämättä yksilöiden oppimisesta (Kuvio 4).



Kuvio 4 Millainen on hyvin toteutettu opintoprojekti?

Muut esille tulleet asiat liittyivät opintoprojektin tavoitteiden sekä työroolien selkeyteen. Opiskelijat kokivat hyvän projektin olevan selkeästi suunniteltu, jossa tiedetään millä keinoin haluttuun lopputulokseen päästään. Suunnitteluun voisi sisältyä selkeiden tavoitteiden lisäksi opintoprojektin aikataulun ja työryhmien roolien perusteellinen suunnittelu. Opiskelijat kokivat tärkeänä, että sekä opintoprojektin jokainen sidosryhmä että opiskelijaryhmän sisällä oleva opiskelija tunsivat selkeästi omat työroolinsa ja tehtävänsä.

Oppiminen opintoprojektissa -teemaan liittyi myös kysymys siitä, millainen opintoprojektin aikataulun tulisi olla. Eniten haastatteluissa esille tulleet aiheet olivat aikataulun välietapit ja lyhyt, mutta tiivis aikataulu. Välietappeja perusteltiin mm. sillä, että niiden poissaolo johtaisi opintoprojektiryhmän vieraantumiseen aiheesta, eikä opiskelijaryhmä ole varma tekemisestään. Opintoprojektien aikataulun yleisestä pituudesta haluttiin lyhyempi, mutta

samalla tehokkaampi. Tehokkuutta lisättäisiin lisäämällä opintoprojektiin enemmän välietappeja ja sidosryhmien välisiä kohtaamisia, jonka mainittiin lisäävän työn tehokkuutta ja vähentävän ryhmän sisäisiä ristiriitoja (Kuvio 5).



Kuvio 5 Millainen opintoprojektin aikataulun tulisi olla?

Opintoprojektin aikataulusta haluttiin konstruktivisempi ja aikataulu pitäisi suunnitella tarkasti. Suunnitteluvaiheeseen kuuluisi etukäteen välietappien määrittely ja tämä auttaisi opiskelijoita suunnittelemaan omia opintojaan paremmin.

Toinen haastatteluiden teema oli toimeksiantaja ja siihen liittyvät alakysymykset olivat: Millainen on hyvä toimeksiantaja ja millainen on huono toimeksiantaja. Yksimielisesti jokaisessa haastattelussa tuli ilmi toimeksiantajan ja opiskelijoiden välisen kommunikoinnin tärkeys ja sitä haluttaisiin suunnitella jo opintoprojektin alussa suunnitteluvaiheessa. Opiskelijoiden mielestä kommunikoinnin olisi oltava jatkuvaa ja kommunikoinnin toimimattomuus johtaa työn määrän huomattavaan lisääntymiseen. Tärkeänä koettiin myös toimeksiantajan hyvä ymmärrys siitä, mitä opintoprojektilla halutaan saavuttaa ja millä keinoin haluttuun lopputulokseen päästään. Haastatteluissa mainittiin, että heidän eteensä on tullut jonkin verran toimeksiantajia, jotka eivät tarkkaan tiedä mitä haluavat (Kuvio 6).

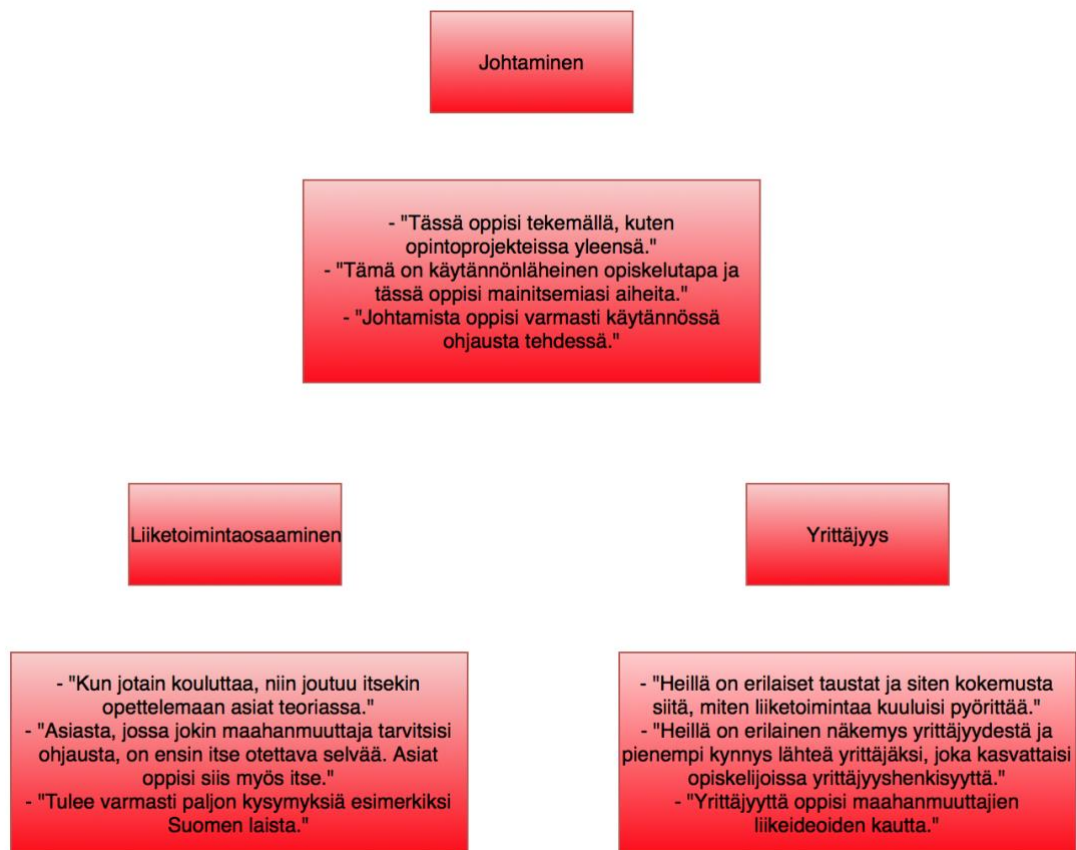


Kuvio 6 Millainen on hyvä toimeksiantaja?

Opiskelijat kokivat lisäksi mielekkäänä sen, että toimeksiantaja hyötyisi opintoprojektista myös itse ja että sen toteuttamisesta olisi hänelle aitoa merkitystä. Hyvällä toimeksiantajalla on siis myös aitoa kiinnostusta aiheen toteuttamiseen. Haastatteluissa mainittiin vielä, että hyvä toimeksiantaja on motivoiva ja opiskelijat mainitsivat erikseen tapauksia, joissa heitä on palkittu opintoprojektin toteuttamisesta.

Kolmas ja viimeinen teema haastatteluissa oli Startup Refugees. Sen alakysymyksiä olivat: Miten suhtaudut turvapaikanhakijoiden kanssa tehtyyn opintoprojektiin (tämänkaltaiseen opintoprojektiin), Oppisitko ja miten luulisit oppivasi johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä yhteistyöprojektissa Startup Refugees Business Program -ohjelman puitteissa, mitä muuta luulisit oppivasi ja miten tämänkaltaisen opintoprojektin voisi toteuttaa.

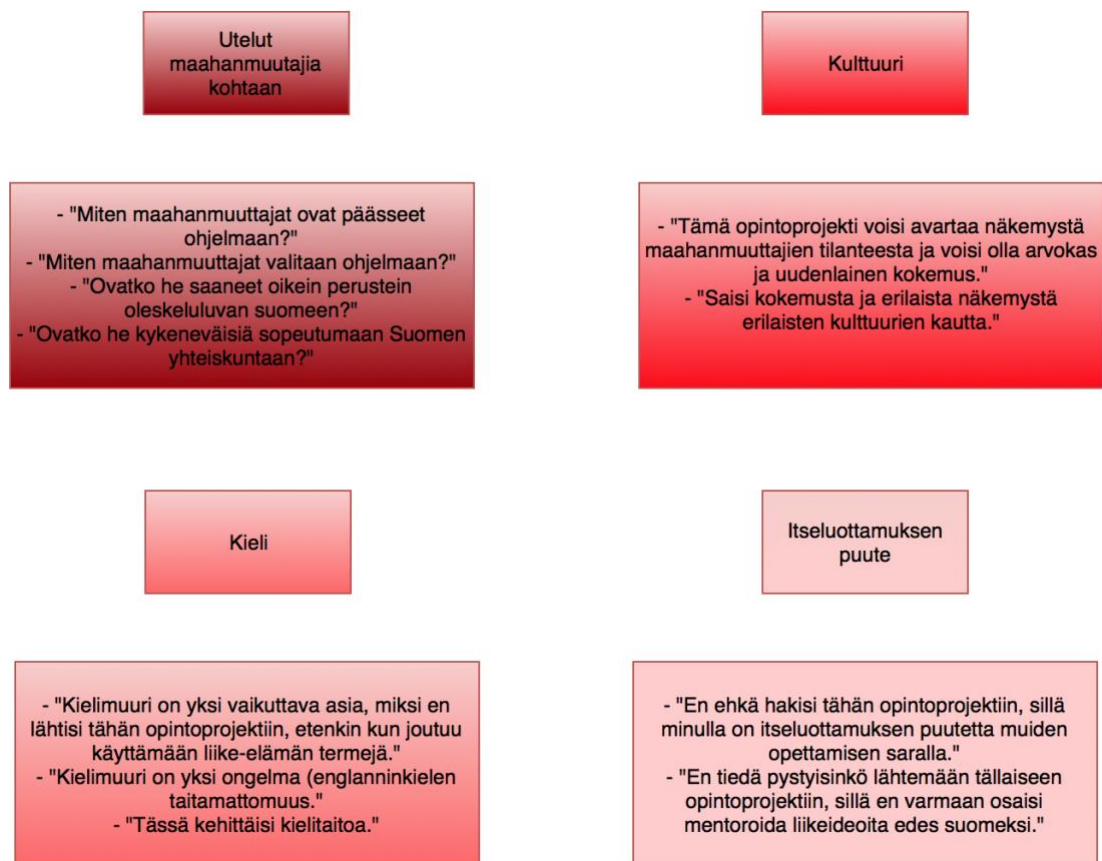
Kysyessä johtamisen, liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden oppimisesta, olivat kaikki haastateltavat yksimielisiä siitä, että oppisivat aiheista tämänkaltaisen opintoprojektin puitteissa (Kuvio 7).



Kuvio 7 Miten oppisit johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä?

Haastateltavien mukaan johtamista oppisi tekemällä silloin, kun käytännöllinen ohjausvaihe alkaisi. Liiketoimintaosaamista sen sijaan oppisi opiskelemalla teoreettista tietoa maahanmuuttajatiimien ohjaustarpeiden mukaisesti. Jotta liikeideoita on mahdollista itse ohjata ja neuvoa, on tiedot ensin omaksuttava itse. Yrittäjyyttä mainittiin olevan mahdollista oppia maahanmuuttajien liikeideoiden kautta, mutta myös itse maahanmuuttajien esimerkin kautta, joka voisi tartuttaa yrittäjyyshenkeä myös opiskelijoihin.

Opintoprojektiin suhtauduttiin pääasiassa suurta uteliaisuutta osoittaen. Lähes kaikki haastateltavat kyselivät maahanmuuttajien taustoista ja siitä, millaista heidän kanssaan työskentely on ollut. Lähes kaikilla haastateltavilla oli myös jonkin verran ennakkoluuloja maahanmuuttajaryhmää kohtaan. Vastatessa näihin kysymyksiin, haastateltavien reaktio oli poikkeuksetta myönteinen. Jotkut haastateltavista mainitsivat, että oppisivat opintoprojektissa kulttuurillisia asioita ja totesivat tämänkaltaisen opintoprojektin olevan arvokas ja uudenlainen kokemus joillekin opiskelijakohderyhmille ja siihen liittyen haastateltavat mainitsivat myös opintoprojektin opiskelijoihin kohdistuvan markkinoinnin tärkeyden (Kuvio 8).



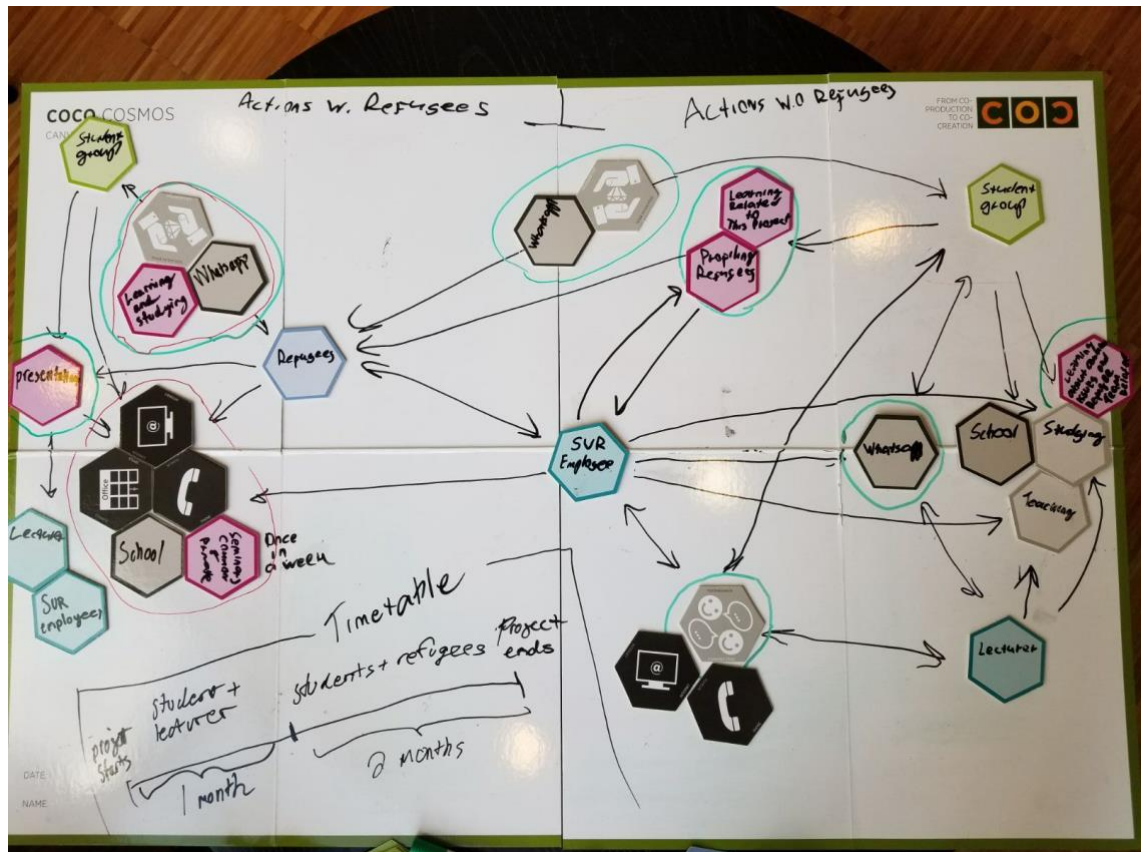
Kuvio 8 Miten suhtaudut tämänkaltaiseen opintoprojektiin ja mitä muuta oppisit?

Muita haastatteluissa esille tulleita asioita oli kielitaidon puutteen olevan yksi suurimmista esteistä siihen, miksi haastateltavat eivät itse lähtisi toteuttamaan opintoprojektia. Yhdessä haastattelussa kuitenkin mainittiin, että kielitaitoa oppisi opintoprojektia toteuttaessa. Itseluoton puutteesta mainittiin myös ohjaamisesta yleisesti.

Viimeisen teeman kysymys opintoprojektin toteuttamisesta toteutettiin Coco Toolkit -peliä pelaamalla, jossa opiskelijat saivat luoda visualisoinnin opintoprojektin muodosta.

3.4.3 Coco Toolkit

Ensimmäinen visuaalinen malli Coco Toolkit -pelillä jaettiin ensimmäisen haastateltavan kanssa kahteen osaan. Laudan sidosryhmäkorteista vihreät edustavat opiskelijaryhmiä, siniset Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöitä sekä lehtoria ja vaalean siniset maahanmuuttajia (Kuvio 9).

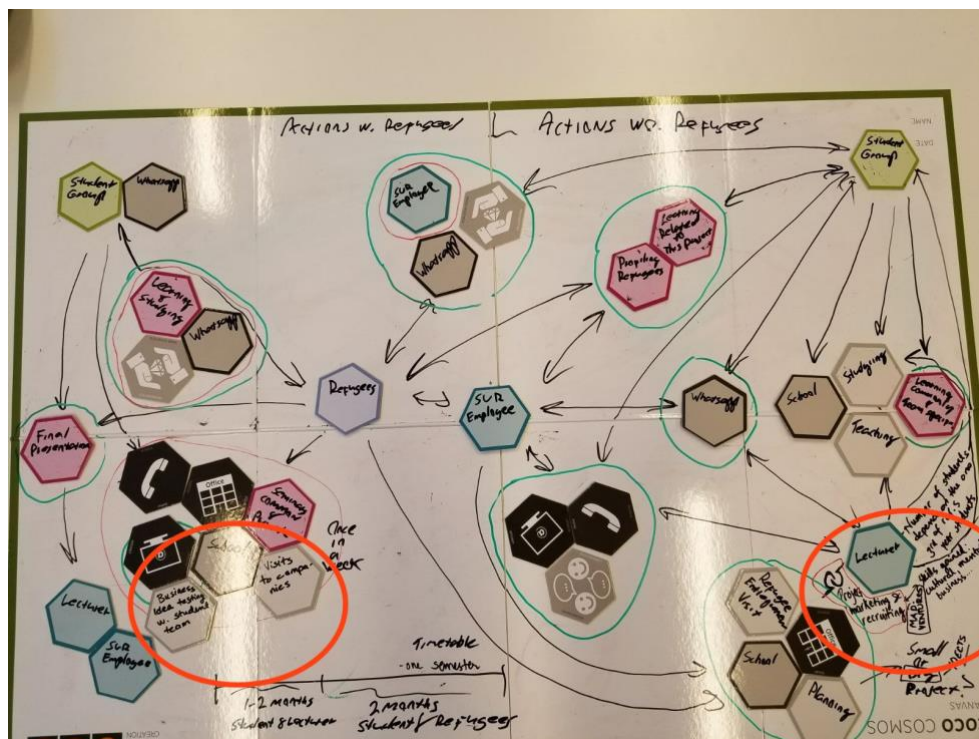


Kuvio 9 Coco Toolkit ensimmäinen versio

Laudan oikealla puolella esitetään toiminnot, mitkä tehtäisiin ennen maahanmuuttajien varinaista mentorointia. Vasemmassa alanurkassa esitetään opintoprojektin aikataulu, jonka mukaan tämä vaihe kestäisi yhden kuukauden. Osaa siihen ottaisi siis opiskelijoiden lisäksi lehtori, joka kouluttaisi opiskelijoita maahanmuuttaja-aiheeseen liittyvillä yleisillä liiketalouden piiriin kuuluvilla aihealueilla ja eri maahanmuuttajatiimien tarpeisiin liittyvillä aihealueilla (tärkeä, ympyröity vihreällä). Maahanmuuttajatiimien profilointi saadaan Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöiltä (tärkeä, ympyröity vihreällä). Lisäksi heiltä saisi maahanmuuttaja-aiheeseen liittyvää tietoa ja aineistoa (tärkeä, ympyröity vihreällä). Oppiminen tapahtuisi koulussa ja visuaalisessa mallissa on painotettu kommunikoinnin tärkeyttä. Erityisesti haastateltava halusi opintoprojektin seurantaan tarkoitetun Whatsapp-ryhmän (tärkeä, ympyröity vihreällä), jossa olisi osallisena opiskelijoiden lisäksi lehtori ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät. Liikkuessa laudalla vasemmalle, eli mentoroinnin puolelle, haastateltava halusi opiskelijaryhmän ja maahanmuuttajien välisen yhteisen Whatsapp-ryhmän, jossa he voisivat tehdä yhteistyötä ja jossa mentorointi tapahtuisi sulavasti (tärkeä, ympyröity vihreällä mutta myös punaisella, sillä tuntemattoman ryhmän yhteistyökyvykkyyttä ei tunneta). Maahanmuuttajat ja opiskelijat pitäisivät tiimeittäin tai yhteisesti kaikkien osanottajien kanssa mentorointiin liittyviä seminaareja kerran viikossa ja tämä voitaisiin toteuttaa

toimeksiantaja tietävän selkeästi opintoprojektin tavoitteet, toteuttamisen keinot, ennalta sovitut yhteydenpitosäännöt ja opintoprojektille selkeän ennalta sovitun aikataulun väliaikarajoineen. Tämä vaihe tapahtuisi ennen ensimmäistä teoriapainotteista aihetta ja opintoprojektin käynnistämistä ja siihen haluttiin mukaan jokainen osaaottava sidosryhmä. Koska haastateltavat kokivat maahanmuuttajat ryhmänä hieman epäilyksiä aiheuttavana, haluttiin suunnitteluvaiheeseen myös jokin maahanmuuttajayrittäjä, joka on onnistunut toimimaan Suomessa yrittäjästatuksella jo muutaman vuoden. Tämä voisi tuoda luottavaisuuden tunnetta ryhmään kohdistuen.

Kolmannen Coco Toolit -mallituksen teki Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan kampuksen liiketalouden lehtori (Kuvio 11). Hän osoittaisi opintoprojektin kolmannen vuoden opiskelijoille, joilla olisi jo melko laaja näkemys liiketaloudesta kokonaisuutena. Lisäksi opintoprojektin markkinointiin otettiin kantaa. Siinä tulisi mainita se, minkälaisia taitoja opiskelija voisi opintoprojektin myötä saavuttaa ja myös mainita mahdollisuus erilaisten kulttuurien kanssa toimimisesta. Opintoprojekti haluttiin toteuttaa laajana (10etcs) ja se kestäisi kokonaisuudessa kokonaisen lukukauden (kaikki edellä mainittu oikeassa punaisessa ympyrässä). Aikataulu ei saa myöskään ylittää yhden lukukauden pituutta, sillä se vaikuttaa Kansaneläkelaitoksen opintotukiin. Aikataulu voisi olla myös päällekkäin niin, että luentoja toteutetaan myös mentorointivaiheeseen siirtyessä.



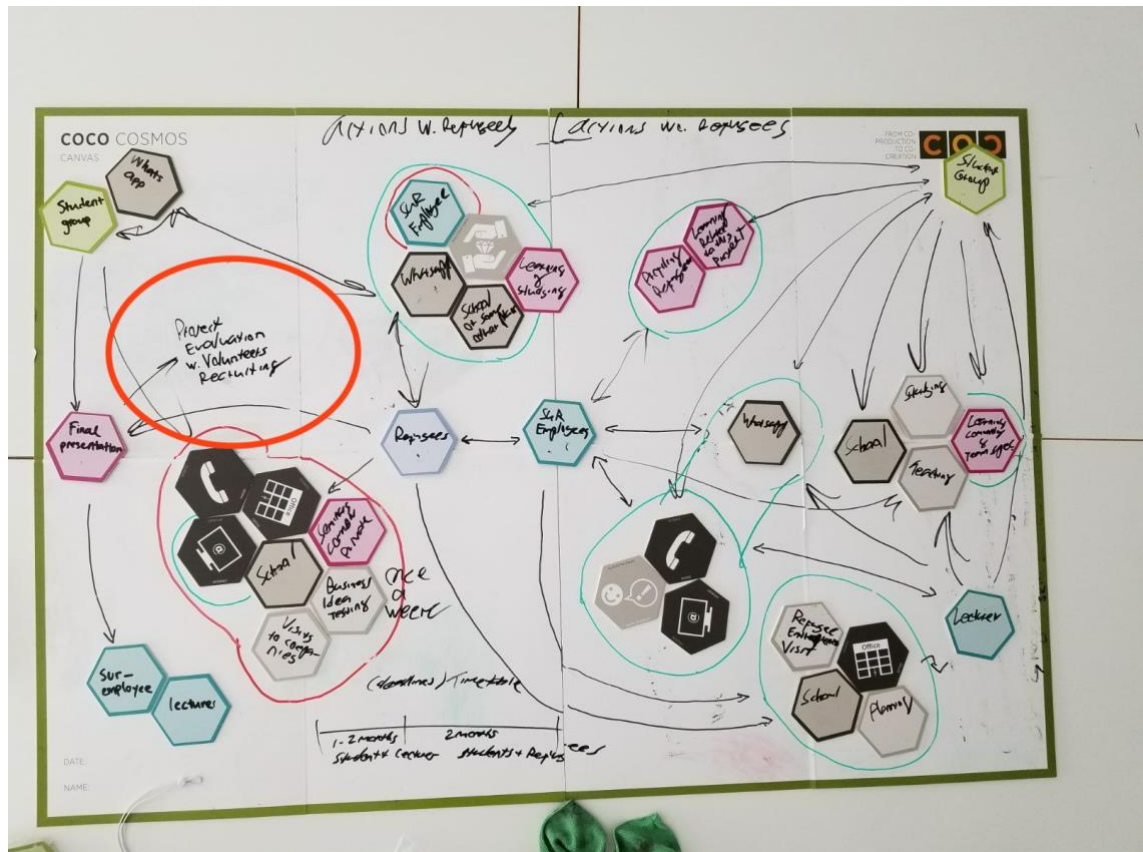
Kuvio 11 Coco Toolkit kolmas versio

Lisäksi ideana mainittiin, että yritysvierailuja voitaisiin sisällyttää opintoprojektiin. Vierailut voitaisiin toteuttaa yhdessä sidosryhmien kesken. Tämänkaltaista toimintaa lisäisi yhdessä tekemistä vahvistaen sidosryhmien välistä henkistä sidettä. Molempien organisaatioiden suhteita voisi hyödyntää yritysvierailussa ja ne voisi olla osana ryhmien välisissä kohtaamisissa. Lisäksi opiskelijat voisivat testata maahanmuuttajien liikeideoita, jotka voisivat olla esimerkiksi ravintolayritysten tuotteiden maistamistapahtumia tai tuotekyselytutkimuksia (Kaikki edellä mainittu vasemmassa punaisessa ympyrässä). Opiskelijat voisivat myös itse ottaa yhteyttä maahanmuuttajia hyödyntäviin yrityksiin ja organisoida itse yritysvierailuja oppien siten verkostoitumista. Puhetta tämän Coco Toolkit -mallia ideoidessa oli myös sidosryhmien välisestä työalustoista, joista yksi toimiva ratkaisu voisi olla Slack-ohjelma.

Neljännessä Coco Toolkit -mallinnuksessa otettiin kantaa etenkin opintoprojektin aikataulutukseen. Aikataulutuksen olisi oltava tehokasta ja sen olisi edettävä hyvin. Siksi Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöiden olisi ohjattava tämän opintoprojektin etenemistä tarkasti. Välietapit olisivat tämän takia tärkeitä lisä tähän projektiin (alin punainen ympyrä). Haastateltavat mainitsivat myös, että yhteydenpito on jo erittäin hyvin esitetty ja he halusivat painottaa sen tärkeyttä myös heidän mallinnuksessaan (Kuvio 12).

Opiskelijaryhmän ja maahanmuuttajaryhmän olisi hyvä nähdä myös kasvotusten yksityisissä tapaamisissa, joka voisi tapahtua koulussa tai jossain muualla (ylhäällä oikealla oleva punainen ympyrä). Haastateltavat mainitsivat, että Outlook ryhmä ”Teams” toimii melko hyvin ja se voisi toimia myös tässä sidosryhmien välisenä kommunikoinnin välineenä. Se on kuin Facebook-seinä, josta aikaisemmin käsitellyt asiat löytyvät helpommin kuin esimerkiksi Whatsapp-aplikaatiossa. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että myös maahanmuuttajien on hyvä pysyä aikataulussa ja jonkun olisi hyvä olla vastuussa siitä. Heillä olisi täten myös oltava välietappeja, eikä niiden määrittämisen pitäisi olla opiskelijoiden tehtävä (ylhäällä vasemmalla oleva punainen ympyrä).

Viidennessä Coco Toolkit -mallinnuksessa poistettiin yksi kokonaisuus pelimerkkejä, jotka mallinsivat opiskelijoiden ja maahanmuuttajien välistä kahdenkeskistä kommunikointia, sillä sama kokonaisuus esiintyi laudalla kahteen otteeseen (Kuva 13).



Kuvio 13 Coco Toolkit viides versio

Kokonaisuuden tilalle lisättiin projektin arviointiseminaari, johon sisältyisi myös markkinointia siitä, jos opiskelijat haluavat jatkaa ohjelmassa vapaaehtoisena mentorina. Se voisi myös toimia tapahtumana, jossa kehitettäisiin seuraavan lukukauden ohjelmaa olettaen, että Laurea-ammattikorkeakoulun ja Startup Refugees Business Program -ohjelman yhteistyö jatkuu (punainen ympyrä).

Kuudes ja viimeinen Coco Toolkit -visualisaatio tehtiin kahden Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijän kanssa, jotka olivat läsnä myös jokaisessa ohjelman seminaareissa (Kuvio 14). Ensimmäisenä mainittiin se, että seuraavassa ohjelmassa ei tule olemaan turvapaikanhakijoita tai pakolaisia (punainen ympyrä 1).

Ohjelmassa mukana olevat tiimit tulevat siis kaikkiin maahanmuuttajia, joilla on jo oleskelulupa Suomessa. Visualisointia tehdessä mainittiin, että yhteistyömalliin haluttaisiin vähintään 10-15 opiskelijaa mukaan, vaikka maahanmuuttajien määrästä ei ole vielä täydellistä varmuutta. Startup Refugees mainitsi järjestävänsä opintokokonaisuuden materiaalit, mutta materiaalit eivät ole maahanmuuttajien silmin järkevässä muodossa. Sen takia opiskelijat ja Startup Refugees voisivat yhdessä luoda materiaalit ymmärrettävämpään muotoon. Materiaalien avulla toteutettaisiin myös maahanmuuttajien ohjaaminen ja niiden kanssa työskentely etukäteen valmistaa myös opiskelijoita tulevaan käytännönohjaamiseen. Materiaalit koostuisivat erilaisista aiheista, jotka luotaisiin maahanmuuttajatiimien tarpeiden mukaisesti. Opiskelijat voisivat luoda maahanmuuttajille esimerkiksi viisi erilaista tehtävää, jotka maahanmuuttajat toteuttavat (punainen ympyrä 2). Jokaisella opiskelijaryhmän ja maahanmuuttajatiimin välisellä kohtaamisella maahanmuuttajat toteuttaisivat yhden opiskelijoiden luomista tehtävistä. Tehtävät voisivat myös perustua liiketoimintasuunnitelman laatimisessa esille tullessiin elementteihin (esim. kilpailija-analyysi tai rahoituksen lähde), joita monen maahanmuuttajatiimin täytyy kehittää. Tehtävien laatiminen ja niiden maahanmuuttajatiimeille osoittaminen voisi tapahtua viikoittain. Startup Refugees laatii myös how to be a coach -materiaalin opiskelijoille, johon perehtymisen jälkeen ohjaaminen voi alkaa. Startup Refugees voi antaa myös esitelmiä itse ohjaamisesta, kuin myös tehtävien

laatimisesta (punainen ympyrä 3). Kun opiskelijat ovat toteuttaneet tehtävät, Startup Refugees Business Program -työntekijät tarkastavat vielä tehtävät ennen varsinaista ohjaamista (punainen ympyrä 4). Opiskelijoiden ja Startup Refugees Business Program -ohjelman tapaamiset voisivat tapahtua joka toinen viikko (punainen ympyrä 5). Ensimmäisellä tapaamiskerralla opiskelijat saisivat tehtävät, joita heidän täytyisi työstää ja kahden viikon päästä tarkastettaisiin työn tulos ja puhuttaisiin tehtävistä kehittämällä niitä edelleen. Startup Refugees tekisivät itse esimerkkitehtävän jostain aiheesta, joka toimisi esimerkkinä opiskelijoiden työskentelylle.

Startup Refugees Business Program -ohjelman tehtävien luomiseen ja koulutukseen tarkoitetut materiaalit löytyisivät Google Drive -pilvipalvelusta. Whatsapp -applikaatio poistettiin opiskelijaryhmän ja maahanmuuttajatiimien välisestä kommunikointikokonaisuudesta, koska maahanmuuttajien kanssa henkilökohtaisten numerojen vaihtaminen koetaan ongelmallisena. Sen sijaan Whatsapp -applikaation tilalla voitaisiin käyttää esimerkiksi Like, Slack tai Telegram -applikaatioita (punainen ympyrä 6). Telegram -applikaatiossa ei esimerkiksi käytetä omia henkilökohtaisia puhelinnumeroita, vaan applikaatioon rekisteröidytään luoduilla tunnuksilla. Telegram -applikaatioissa luodaan kanavat, joissa kommunikointi tapahtuu. Lisäksi kommunikoidavat tekstit, kuvat ja videot tallentuvat pilvipalveluun, eikä puhelimeen. Startup Refugees Business Program -työntekijät opastaisivat applikaation käytön myös opiskelijoille. Startup Refugees Business Program -työntekijät tulevat olemaan aina mukana kommunikointikanavissa, sillä ongelmien sattuessa he ottavat osaa keskustelussa tapahtuneisiin asioihin. Aikaisemmin tämä oli opiskelijoiden toimesta ympyröity punaisella ollen mahdollinen häiritsevä tekijä opiskelijoiden ja maahanmuuttajien välisessä vapaassa tiedonjaossa. He auttavat myös kulttuurieroihin ja muihin asioihin liittyvissä kommunikointiongelmissa, joita voi keskustelun lomassa esiintyä. He eivät kuitenkaan osallistu muuten keskustelunkulkuun, mutta heidän on seurattava sitä vierestä.

Ohjaukseen voisi sisällyttää yritysvierailun niin, että opiskelijaryhmät järjestäisivät sen ottamalla yhteyttä maahanmuuttajatiimejä jollakin tavalla hyödyttäviin yrityksiin. Jos opiskelijat eivät onnistu tässä, Startup Refugees voi järjestää yritysvierailun. (punainen ympyrä 7).

Lopputulokset projektin loppuesitelmässä voisi olla esimerkiksi valmiin liiketoimintasuunnitelman tai opittujen asioiden esitleminen, jossa käydään läpi saavutetut asiat. Sen voi tehdä opiskelijat ja maahanmuuttajat yhdessä, tai vain opiskelijat riippuen tiimien ja opiskelijoiden välisen suhteen muodostumisesta.

Opintoprojektin markkinointiin Startup Refugees antaa Laurea-ammattikorkeakoulun käyttöön heidän videonsa ohjelmasta, jossa esitetään sen sisältöä. Startup Refugees tai Laurea-

ammattikorkeakoulu voisi myös pitää esitelmän kaikille Laurean opiskelijoille ohjelmasta yleisesti joskus lukukauden alussa tai sen jälkeen, kun opintoprojekti on alkanut.

Jos käy niin, ettei ohjelmaan saada tarpeeksi maahanmuuttajia, tai tiettyjen maahanmuuttajaryhmien kanssa työskentely on hankalaa ja kommunikointi ei onnistu, voivat opiskelijat luoda opiskeluun tarvittavat manuaalit (askeleet kuinka tehdä markkinointia jne.) maahanmuuttajille projektin pääasiallisena tehtävänä (punainen ympyrä 8).

Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät muuttivat mallissa vielä aikataulua niin, että varsinaiseen ohjaukseen käytettäisiin puoli kuukautta enemmän aikaa, kuin aikaisemmin oli tarkoitus (punainen ympyrä 9).

3.4.4 Menetelmien luotettavuus

Tutkimukset pyritään arvioimaan niiden luotettavuuden kannalta ja sen mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja reliaabelilla tutkimuksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos esimerkiksi kaksi ihmistä toteuttaa saman haastattelututkimuksen ja pääsevät aineiston tuloksin samaan lopputulokseen, on tutkimus reliaabeli (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231).

Validiuksella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä mitata sitä asiaa, mitä sen on tarkoitus mitata. Epävalidi tutkimus on siis huonosti toteutettu mittari, joka ei vastaa todellisuutta. Huono haastattelija saattaa esimerkiksi saada haastateltavat ajattelemaan kysymykset eri tavalla, kuin haastattelija oli kysymykset alun perin tarkoittanut. Jos haastateltava analysoi tuloksia edelleen omista näkökulmistaan, ei haastattelutuloksia voida pitää valideina. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231-232).

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettiin kolmea eri menetelmää lopputuloksen saavuttamiseksi. Tavoitteita oli vain yksi, yhteistoimintamallin luominen, mutta menetelmät keskittyivät kokonaisuuden eri osien analysointiin. Osia olivat maahanmuuttajien ohjaustarpeet, Startup Refugees Business Program -ohjelman kehitys ja sen työntekijöiden yhteistyömallin ideat, Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden opintoprojektimieltymykset sekä sen liiketalouden lehtorin yhteistoimintamallin ideat. Tämän johdosta jokaisen menetelmän validiteettia ja reliabiliteettia on arvioitava erikseen.

Startup Refugees Business Program -ohjelman sisällä tapahtuva osallistuva havainnointi tapahtui pitkälti ohjelman seminaareissa, joiden ajasta suuri osa oli luennoitsijoiden pitämää luennointia. Luennoista ja sisällöstä sai riittävästi hyvää materiaalia ohjelman sisällön kehittämistä ajatellen. Koska luennoissa maahanmuuttajat olivat vain vähän äänessä ja koska

suuri osa osallistujista ei puhunut suomea tai englantia, oli heidän tarpeittensa analysointi haasteellista. Tämän takia arvokasta materiaalia maahanmuuttajien todellisesta tarpeesta saatiin vain vähän. Havainnoinnin muistiinpanot tehtiin kirjaamalla ne ylös kannettavaan tietokoneeseen. Koska ohjelmaan liittyi myös kävelyä ulkona ihmisiä haastatellen, oli muistiinpanojen kirjaaminen ajoittain hankalaa tai mahdotonta. Tämä saattoi johtaa jonkun tiedon kirjaamatta jättämiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa luotiin arkielämää jäljittelevät vuorovaikutussuhteet ohjelmassa olevien sidosryhmien kanssa ja saadun materiaalin voidaan siksi olettaa olevan tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa. Voidaan myös olettaa, että saman menetelmän käyttäminen uudestaan samassa ohjelmassa samojen henkilöiden kanssa toisi samankaltaiset tulokset havainnoinnissa todettujen seminaareissa tapahtuvien toistuvuuksien takia. Lisäksi Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät osallistuivat yhteistyömallin visuaalisen mallin rakentamiseen Coco Toolkit -työkalun kanssa, joka ratkaisi havainnoinnissa esille tulleet ongelmat vahvistaen niiden merkittävyyttä.

Osallistuva havainnointi loi Startup Refugees Business Program -ohjelman ja Laurea-ammattikorkeakoulun välille yhteiskehittämisen kannalta välttämätöntä sidosryhmien välistä kommunikointia, joka johti ennen pitkään luottamuksen syntymisen myötä kaikkien väliseen läpinäkyvyyteen, ja pääsyn tiedon resursseihin.

Laurea-ammattikorkeakoulun haastateltavat olivat opintojensa loppusuoralla olevia opiskelijoita, joilla oli vankka opintoprojektikokemus ja paljon kokemuksia erilaisten opintoprojektien kokonaisuuksista. Haastateltavat olivat haastattelijan opiskelijatovereita. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina kahden opiskelijan kanssa ja jokaisen ryhmähaastattelun opiskelijat työstivät yhdessä parina yhteistä oppinäytetyötä. Tämän kokonaisuuden huomioon ottamalla voidaan olettaa, että haastatteluissa on vallannut luottamuksellinen ilmapiiri ja tulokset ovat luotettavia. Opintoprojektimieltymyksiä mitatessa käytettiin metodologista triangulaatiota, joka tarkoittaa useampaa kuin yhden menetelmä käyttöä aineiston keräämisessä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 233). Coco Toolkit -työkalun käyttö vahvisti opiskelijoiden opintoprojektimieltymykset visuaalisessa muodossa ja haastatteluista ei erikseen saatu paljoa lisättävää materiaalia lopullisen visuaalisen muodon valmistumisen jälkeen. Joidenkin esille tulleiden asioiden kohdalla saavutettiin kylläntyminen, jolla tarkoitetaan samojen asioiden kertaantumista haastatteluissa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182). Tällöin aineiston voidaan olettaa olevan riittävä ja tutkimuksen toistettavuuden voidaan olettaa olevan hyvä. Haastattelut kirjattiin ylös kannettavalle tietokoneelle ja lisäksi nauhoitettiin, jotta analysoitava materiaali olisi tarkempaa ja luotettavampaa.

Coco Toolkit -työkalun pelaamisen aikana haastattelija tai pelin järjestäjä suunnitteli mallia pelaajien kanssa. Tämä lisäsi haastattelijan subjektiivisen ajattelumallia malliin, jolla saattoi olla vaikutusta lopputulokseen. Työkalu kuitenkin vahvisti havainnoinnissa ja haastatteluissa

esille tulleita asioita. Viimeiset työkalulla tehdyt visualisoinnit muuttuivat vain hiukan opiskelijoiden toimesta heidän ollessa tyytyväisiä jo melko valmiiseen yhteistyömalliin. Näiden takia voidaan olettaa, että malli on opiskelijoiden mielestä toimiva myös käytännössä. Kyseenalaista kuitenkin on, olisiko malli voinut olla erilainen, jos mallin toteuttamisen järjestystä oltaisiin muutettu. Tämä malli toteutettiin haastateltava-haastateltavat-lehtori-haastateltavat-haastateltavat-Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät -järjestyksellä. Jos esimerkiksi Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät olisivat luoneet oman versionsa aikaisemmin, olisivat opiskelijat voineet ottaa kantaa varsinaisten tehtävien tekemiseen tai niiden teemoihin, jotka tulivat esille vasta viimeistä mallia visioidessa.

3.4.5 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotukset ovat nousseet esille opinnäytetyön käytännönvaiheen menetelmien aineistonkeruun myötä. Ne ovat merkittäviä pulmakohia, joiden ratkaisuun ei tässä opinnäytetyössä pyritä, mutta joiden ratkaisemisella olisi huomattavaa ja laajaa hyötyä.

Haastatteluista kävi ilmi opiskelijoiden halukkuus lisätä opintoprojekteihin rakennelmallisuutta, johon sisältyisi lisää teoriaa sekä ohjausta ja sidosryhmien välisiä kohtaamisia. Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan kampuksen P2P-koulutuksella näihin asioihin syventyminen olisi kohdallaan ja opiskelijoiden opintoprojektimieltymyksistä voitaisiin tehdä laajempi tutkimus.

Startup Refugees Business Program -ohjelmalle hyödyllistä vapaaehtoisten ohjaajien saamiseksi olisi ohjelman markkinointi ja sosiaalisen mediaprofiilin luominen. Ohjaamishalukkuutta voisi tutkia esimerkiksi laajalla kyselytutkimuksella, jonka avulla suunnitellaan onnistunut markkinointikampanja tai sosiaalisen median käyttöstrategia.

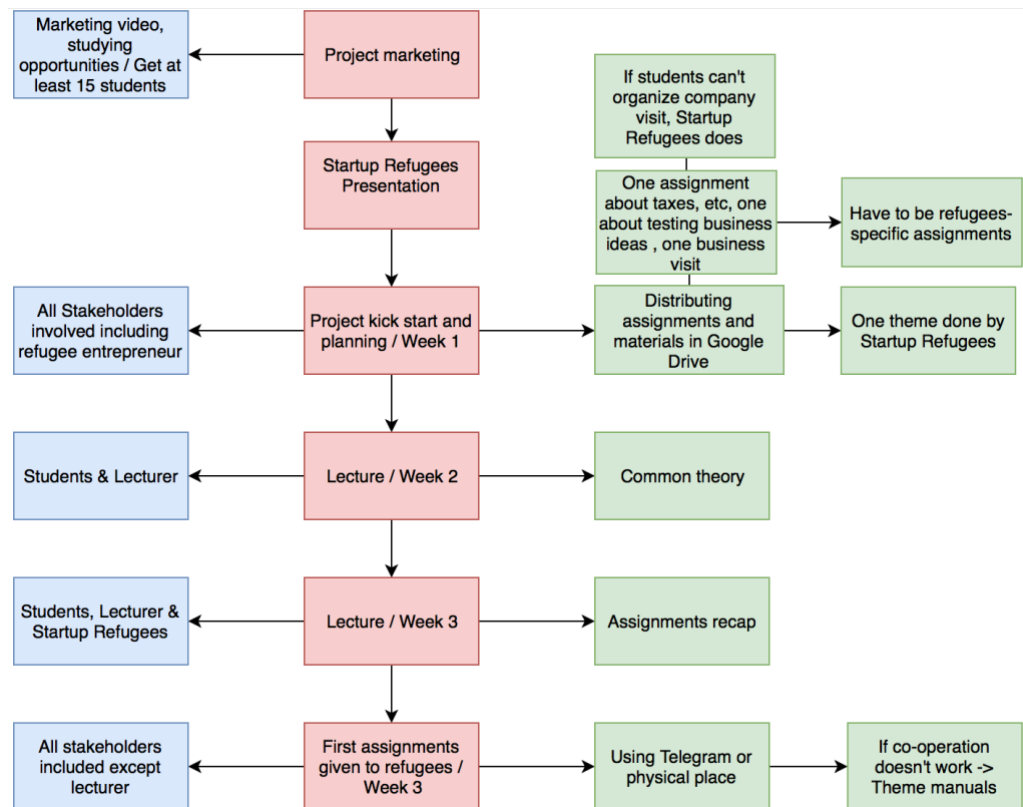
4 Opintoprojekti yhteistoimintamallina

Tässä luvussa avataan aluksi Coco Toolkit -peliä hyödyntämällä tehty lopullinen yhteistoimintamallin rakenne, jonka Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat, lehtori ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät ovat yhdessä luoneet. Tämän jälkeen rakennetta vielä kehitetään haastatteluissa ja havainnoinnissa esille tulleita asioita hyödyntämällä. Suurin osa havainnoinnissa ja haastatteluissa esille tulleista asioista on otettu huomioon Coco Toolkit -visualisointia mallintaessa. Tämä johtuu joko sattumasta tai siitä, että Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät olivat peliä pelatessaan tietoisia asioista, joita oltiin itse havainnoinnissa pantu merkille. Haastatteluissa mainitut

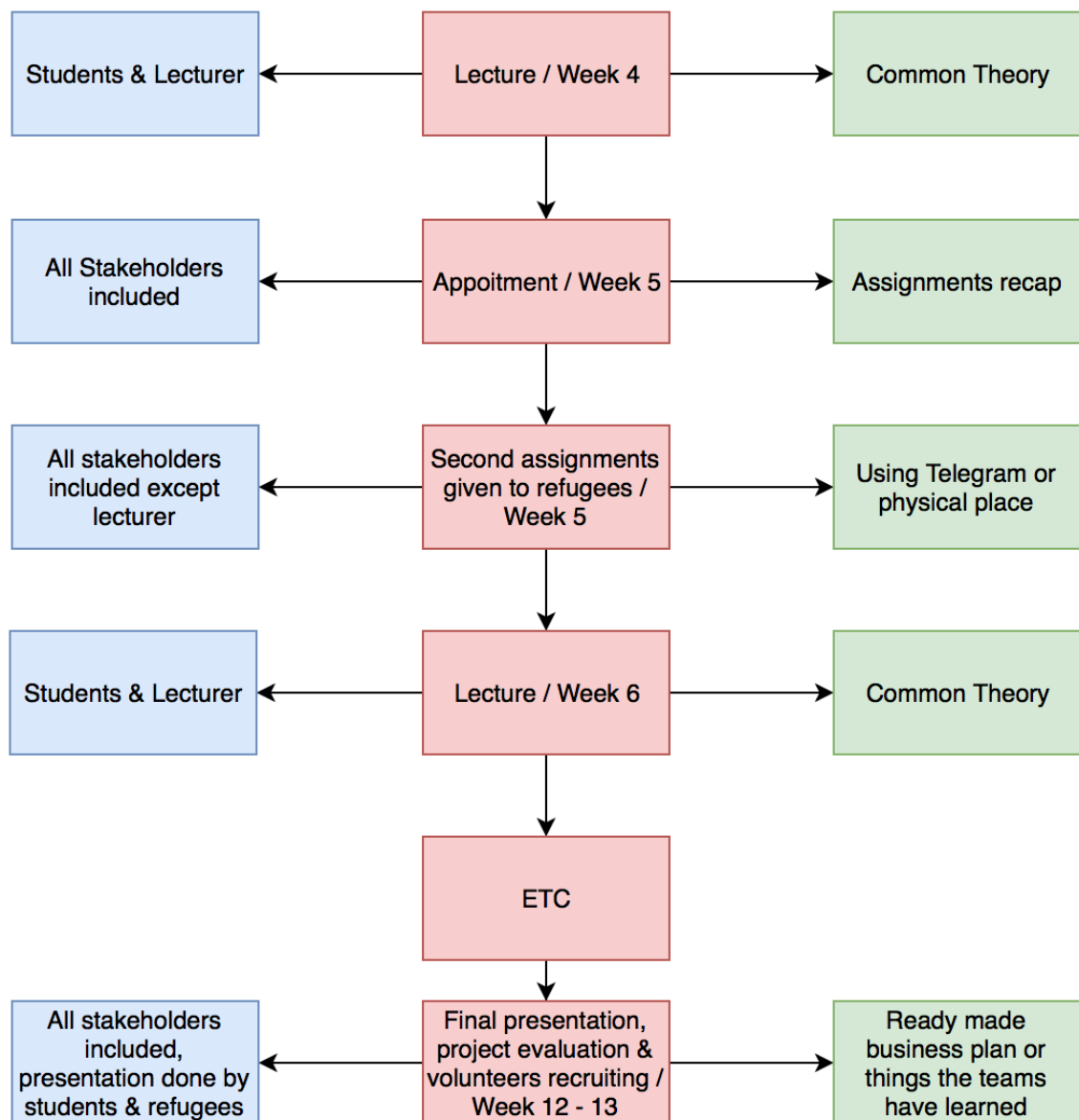
asiat ovat myös pitkälti Coco Toolkit -mallissa. Ne ovat siellä joko sattumalta tai siksi, että opiskelijat rakensivat oman versionsa siitä haastatteluiden päätteeksi omat projektimieltymykset huomioiden. Jotkut haastatteluista ja havainnoinnista esille tulleet asiat ovat merkityksettömiä tai melko merkityksettömiä tämän yksittäisen yhteistoimintamallin kannalta.

Opintoprojektin laajuus on 10 opintopistettä ja sen opetus- ja suorituskielet on englanti. Se jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen osa on vain teoreettiseen opiskelijoiden opiskeluun tarkoitettu kokonaisuus ja toinen osa liittyy käytännönsuuteen eli maahanmuuttajien ohjaamiseen. Teoriaopetus jatkuu opintoprojektin toisessa osassa. Opintoprojektin ensimmäinen osuus on pituudeltaan noin yksi kuukausi tai vähemmän ja jälkimmäinen osuus noin kaksi ja puoli kuukautta tai vähemmän. Opiskelijoita opintoprojektissa on vähintään 15.

Ennen opintoprojektin alkua Startup Refugees Business Program -työntekijät tulevat Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan kampukselle esittämään heidän organisaatiota ja sen yhteistyötä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Esitelmän tarkoitus on markkinoida opintoprojektia sekä Startup Refugees Business Program -ohjelmaa yleisesti ja se toteutetaan liiketalouden opiskelijoiden opintoprojekteihin ilmoittautumisten aikana. Markkinoinnin tavoitteena on houkutella vähintään 15 opiskelijaa toteuttamaan opintoprojektia. Esitelmä on tarkoitettu liiketalouden opiskelijoille, mutta siihen voi osallistua myös muiden alojen opiskelijoita (Kaaviot 1 & 2).



Kaavio 1 Opintoprojektin teoreettinen osuus



Kaavio 2 Opintoprojektin käytännönsuus

Opintoprojektin alkaessa Startup Refugees Business Program on profiloitunut erilliset maahanmuuttajatiimit ja toimittaa opintoprojektin opiskelijaryhmälle materiaalit, jotka opiskelijat luovat maahanmuuttajille ymmärrettävään muotoon ja joista he myös luovat tehtäviä maahanmuuttajatiimeille suoritettavaksi. Tehtävien teemat liittyvät maahanmuuttajatiimien ohjaustarpeisiin ja opiskelijat saavat tiimeittäin itse valita sen teeman, mihin haluavat syventyä. Maahanmuuttajatiimeille annettujen tehtävien määrä riippuu yksittäisten tehtävien laajuudesta. Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät pitävät opiskelijoille kaksi luentoa Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa maahanmuuttajien ohjauksesta ja tehtävien tekemisestä opintoprojektin teoreettisen opiskeluvaiheen aikana. He myös valitsevat itse yhden tehtävien teemoista työstäen tehtäviä samalla toimien esimerkkinä opiskelijoille siitä, miten tehtävät kuuluu oikeaoppisesti

suorittaa. Opiskelijat saavat myös Startup Refugees Business Program -ohjelmalta How to be a coach -materiaalit itseopiskeluun. Ensimmäisessä luennossa suunnitellaan tai esitellään opintoprojektin kokonaisuus aikatauluineen sekä välietappeineen ja suunnittelutilaisuuteen tulee ainakin yksi ohjelmassa mukana oleva maahanmuuttaja sekä yksi Suomessa jo jonkin aikaa toiminut maahanmuuttajataustainen yrittäjä kertomaan omista kokemuksistaan aiheeseen liittyen. Toinen luento toteutetaan kaksi viikkoa ensimmäisen luennon jälkeen ja siellä opiskelijoiden tarkoituksena on esitellä ensimmäiset heidän laatimansa tehtävät, joita koko opiskelijaryhmä ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät kommentoivat ja muokkaavat yhdessä. Ohjaaja pitää opiskelijoille omia teoreettisia luentoja vähintään joka toinen viikko aiheisiin liittyen.

Tehtävien luomiseen ja koulutukseen tarkoitetut materiaalit löytyvät Google Drive -pilvipalvelusta tai Outlook -palvelusta. Oikeudet näissä oleviin kansioihin ovat opiskelijoilla ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöillä. Alustat toimivat työtiloina opiskelijaryhmille ja Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät voivat seurata siellä työnteon etenemistä. Opiskelijat, Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät ja lehtori muodostavat yhteisen Whatsapp -ryhmän, jossa kommunikointi näiden sidosryhmien välillä tapahtuu.

Opiskelijaryhmälle osoitettu maahanmuuttajatiimi voi olla se tiimi, joka tarvitsee opiskelijaryhmän valitsemaan teemaan liittyvää ohjausta tai jokin toinen tiimi, jos opiskelijat haluavat vaihtaa teemoja ja tiimejä keskenään. Opintoprojektin tarkoituksena on, että kaikki opiskelijat oppisivat jokaisesta teemasta toisiltansa siinä vaiheessa, kun kaikki opiskelijatiimit esittävät teemansa ja tehtävänsä muille opiskelijaryhmille. Maahanmuuttajien ohjaus ja tehtävienanto tapahtuisi opiskelijoiden ja maahanmuuttajien vapaavalintaissa ympäristössä, joka voi olla jokin fyysinen ympäristö tai esimerkiksi Telegram -applikaatio. Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät neuvovat ja opettavat opiskelijoita Telegram -applikaation käytössä. Maahanmuuttajatiimit toteuttavat tehtävät omalla ajallaan ja saavat kysyä kysymyksiä tai ehdottaa yhteisiä tapaamisia opiskelijoilta Telegram -applikaatiossa. Tapaamisissa sekä Telegram -keskusteluissa on läsnä myös Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijä. Työntekijä ei vaikuta keskustelun kulkuun muuten kuin ongelmallisissa tilanteissa ja kielellistä tai kulttuurillista tulkkausta vaatiessa. He myös seuraavat kommunikoinnissa esiintyneitä tärkeitä seikkoja ja ottavat kantaa sovittuihin tapaamisiin liittyviin aikatauluihin. Jos opiskelijoiden ja maahanmuuttajatiimin välinen kommunikointi tai yhteistyö ei onnistu, opiskelijat voivat tehtävien antamisen sijaan keskittyä heidän teemaansa liittyvän yksityiskohtaisesti laaditun ohjekirjan tekemiseen. Tämä on varatoimenpide, jonka voisi toteuttaa myös siinä tapauksessa, jos maahanmuuttajatiimejä ei saada tarpeeksi ohjelmaan mukaan.

Yhden maahanmuuttajatiimeille osoitetuista tehtävistä on liityttävä jotenkin yritysvierailuun. Opiskelijoiden tehtävänä on myös luoda yhteydet heidän maahanmuuttajatiimiään hyödyntävään yritykseen, joissa he myös vierailevat yhdessä maahanmuuttajatiimin kanssa. Jos opiskelijat eivät onnistu yritysvierailun järjestämisessä, auttavat Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät heitä siinä. Lisäksi yksi maahanmuuttajatiimeille osoitetuista tehtävistä on oltava heidän liikeideansa kokeileminen esimerkiksi kyselytutkimuksen tai haastattelun avulla.

Maahanmuuttajatiimien ohjauksessa tulee ottaa huomioon heidän erityisasemansa maahanmuuttajina. Tämä tarkoittaa sitä, että jos heille annetaan ohjausta esimerkiksi markkinointi -teeman alla, tulisi ohjauksen keskittyä suomen sisällä tapahtuvaan markkinointiin, eikä markkinointiin yleisesti. Myös maahanmuuttajatiimeille kohdistetut tehtävät tulee tehdä saman logiikan mukaisesti. Jokaisen opiskelijatiimin on myös luotava maahanmuuttajatiimeille tehtävä liittyen Suomen byrokraatiaan, lakeihin ja veroasioihin.

Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät, opiskelijaryhmä ja lehtori tapaavat vähintään kahden viikon välein myös opintoprojektin teoriavaiheen jälkeen. Nämä toimivat yhden tehtävän valmistumisen välietappeina niin, että maahanmuuttajatiimit ovat toteuttaneet annetut tehtävät. Sidosryhmien välisen kommunikoinnin on oltava mutkatonta ja toimivaa koko opintoprojektin ajan ja opintoprojektin kokonaisuus on toteutettava mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Tehtävät suunnataan maahanmuuttajille heti Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijöiden kanssa sovittujen yhteisten tapaamisten jälkeen. Opintoprojektikokonaisuuden teoriaosuuden liittäminen käytännönsuuteen mahdollisesti lyhentäisi opintoprojektin kokonaisaikataulua. Kohtaamiset sekä kommunikointiin ja aikataulutukseen liittyvät asiat sovitaan sidosryhmien kanssa yhteisesti projektin suunnitteluvaiheessa ennen opintoprojektin alkamista.

Opintoprojektin lopussa on jokaiselle sidosryhmälle yhteinen loppuseminaari, jossa jokainen maahanmuuttajatiimi ja heitä ohjaavat opiskelijat esittävät joko valmiin maahanmuuttajatiimin liikeidean tai opintoprojektin myötä opitut kokonaisuudet. Seminaarin yhteydessä on opintoprojektikokonaisuuden loppuarviointi ja sidosryhmien palautteen antaminen toisillensa. Loppuarvioinnissa voidaan muokata kaavioiden 1-2 malleja tai vastaavasti käyttää jotain toista yhteiskehittämiseen tarkoitettua alustaa, kuten Coco Toolkit -työkalua. Startup Refugees Business Program -ohjelman työntekijät markkinoivat seminaarissa lopulta vielä mahdollisuutta jatkaa ohjelmassa vapaaehtoisena maahanmuuttajatiimien ohjaajana.

Opintoprojektiin on saatava osallistumaan vähintään 15 opiskelijaa. Opintoprojektin markkinointi toteutetaan Startup Refugees Business Program -ohjelman esitelmän yhteydessä ja lähettäen sähköposti opintoprojektista erikseen opiskelijoille. Markkinoinnin keinoina

käytetään maahanmuuttajien tilanteen avaamista ja opintoprojektin myötä saavutettavia oppimismahdollisuuksia. Markkinoinnissa mainitaan johtamisen oppiminen ohjaamisen kautta, liiketoimintaosaamisen oppiminen asioiden selvittämisen kautta, yrittäjyyden oppiminen maahanmuuttajien esimerkkien kautta, englannin kielen kehittäminen ja erilaisiin kulttuureihin tutustuminen. Lisäksi markkinoinnissa hyödynnetään Startup Refugees Business Program -ohjelmalta saatua videota, jossa puhutaan ohjelman sisällöstä. Video näytetään Startup Refugees Business Program -ohjelman esitelmän yhteydessä ja jaetaan opiskelijoille sähköpostitse.

5 Opinnäytetyön arviointi

Tämä opinnäytetyö toteutettiin suunnitellun mukaisesti ja vietiin päätökseen suunniteltua aikataulua noin kahta viikkoa aikaisemmin. Työtä lähdettiin toteuttamaan käytännön yhteiskehittämisen tasolla työstäen samanaikaisesti opinnäytetyön viitekehystä ja tutkimussuunnitelmaa sekä käytettävien menetelmien määrittelyä. Kokonaisuus lähti näin ollen käyntiin hieman yhtäkkisesti.

Yhteiskehittämisen teoria avautui opinnäytetyön edetessä ja menetelmien päätettyä opinnäytetyön käytännöllinen vaihe saatiin toteutettua vauhdikkaasti ja sen toteuttamisessa ei juurikaan ollut vaikeuksia. Opinnäytetyön käytännöllinen vaihe toteutti yhteiskehittämistä täydellisesti, sillä sidosryhmien välinen kommunikointi oli hyvää, läpinäkyvää, ja tiedon resursseihin pääsy helppoa. Lopullisessa yhteistoimintamallissa onnistuttiin saavuttamaan suurimmalta osin kaikkien sidosryhmien toiveet.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus oli hieman haasteellinen toteuttaa alusta lähtien. Se johtui yhteiskehittämisen vielä akateemisestikin jäsentymättömästä käsitteestä. Teoriatietoa siitä löytyi runsaasti, mutta lähteet joko käsittelivät enemmän tai vähemmän yhteiskehittämistä yleisellä tasolla, tai sitten ne olivat käytännöllisiä tutkimuksia, joilla pyrittiin yhteiskehittämisen menetelmin saavuttaa joidenkin tiettyjen sidosryhmäkokonaisuuksien toiveet. On myös mahdollista, että yhteiskehittämisen teoriaa oli haastava sisäistää kokonaisuutena. Kun teoriaosuutta oltiin jo jonkin aikaa työstetty, oli työn kannalta keskeisen merkittävää teoriatietoa vaikea löytää. Tämä johtui joko lähteiden samankaltaisuudesta, yhteiskehittämisen kokonaisuuden hahmottamisen vaikeudesta tai siitä, että lähteet eivät olleet työn kannalta merkityksellisiä. Tämä kokonaisuus johti siihen, ettei tiedetty mitä etsiä tai minkälainen tieto toisi lisäarvoa opinnäytetyön kokonaisuuteen. Lisäksi suomenkielistä luotettavaa lähdekirjallisuutta ei ollut olemassa, joka toi oman haasteensa käsitteen tulkintaan.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena hyvin. Sen aikana oppi suuren määrän uutta tietoa siitä, mitä on palvelun kehittäminen ja kuinka arvoa muodostetaan kaikki osapuolet huomioon ottaen. Teoreettinen viitekehys oli uusi ja yleisesti melko tuntematon ja työssä käytettiin kolmea laajaa menetelmää, joiden lisäksi opinnäytetyö toteutettiin vain noin kahdessa kuukaudessa. Näiden lisäksi siinä onnistuttiin tavoitteen lisäksi tuomaan huomattavaa lisäarvoa organisaatioille ja sen sidosryhmille etenkin, jos yhteistyömalli lopulta toteutetaan. Kaiken lisäksi maahanmuuttajien yhteiskuntaan integrointi on kansallisellakin tasolla suuri asia, jota toivottavasti edesautettiin tämän opinnäytetyön myötä.

Lähteet

Painetut

Grönroos, Christian (2011) Value co-creation in service logic: A critical analysis. Hanken School of Economics, Finland.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997) Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Julier & Moor (2009) Design and Creativity. Policy, Management and Practice. Yhdistynyt Kuningaskunta: Berg Publishers.

Keränen, Krista (2015) An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B business services. Yhdistynyt Kuningaskunta: University of Cambridge.

Keränen, Krista (2015) Coco Toolkit -pelialusta. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kurronen, Jarkko (2013) Muotoilu & Kunta: Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Lu, Geng & Wang (2015) The Role of Self-Service Mobile Technologies in the Creation of Customer Travel Experiences. Ottawa, Kanada: Technology Innovation Management

Marc & Jakob (2012) This is service design thinking: Basic-tools-cases. Amsterdam: Bis Publishers.

Prahalad & Ramasmy (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of interactive marketing volume 18, number 3.

Ramaswamy (2008) Co-Creating value through customers' experiences: the Nike case. Yhdistynyt Kuningaskunta: Emerald Publishing.

Ramaswamy & Gouillart (2010) Building the Co-Creative enterprise. Yhdysvallat: Harvard Business Review.

Ramaswamy & Kerimcan (2014) The Co-Creation Paradigm. Kalifornia: Stanford Business Books.

Ramaswamy & Kerimcan (2013) Strategy and Co-Creation thinking - In Strategy & Leadership. Yhdistynyt Kuningaskunta: Emerald Publishing.

Sanders & Stappers (2008) Co-creation and the new landscapes of design. Yhdistynyt Kuningaskunta: Taylor & Francis Group.

Shanker, Aparna (2012) A Customer Value Creation Framework for Businesses That Generate Revenue with Open Source Software. Ottawa, Kanada: Technology Innovation Management Review.

Tuulaniemi, Juha (2013) Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vitikka, Hanna (2006) Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Yi, Youjae (2014) Customer Value Creation Behaviour. New York, Yhdysvallat: Routledge.

Sähköiset

GDP - Composition, by sector of origin (2017) Yhdysvallat: Central Intelligence Agency.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html/> Viitattu 26.5.2018.

Join the Startup Refugees Business Program! (2017) Helsinki: Startup Refugees
<https://startuprefugees.com/about/business-program-for-refugees/> Viitattu 12.4.2018.

World GDP Ranking 2017/GDP by country/Data and charts (2017) Knoema.
<https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2017-gdp-by-country-data-and-charts>
Viitattu 26.5.2018.

Kuviot

Kuvio 1 Yhteiskehittämisen DART-malli	13
Kuvio 2 Arvon muodostuminen yhteiskehittämisessä	14
Kuvio 3 Yhteistoimintamallin sidosryhmät ja tiedonhankinnassa käytetyt menetelmät	19
Kuvio 4 Millainen on hyvin toteutettu opintoprojekti?	27
Kuvio 5 Millainen opintoprojektin aikataulun tulisi olla?	28
Kuvio 6 Millainen on hyvä toimeksiantaja?	29
Kuvio 7 Miten oppisit johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä?	30
Kuvio 8 Miten suhtaudut tämänkaltaiseen opintoprojektiin ja mitä muuta oppisit?	31
Kuvio 9 Coco Toolkit ensimmäinen versio	32
Kuvio 10 Coco Toolkit toinen versio	33
Kuvio 11 Coco Toolkit kolmas versio	34
Kuvio 12 Coco Toolkit neljäs versio	36
Kuvio 13 Coco Toolkit viides versio	37
Kuvio 14 Coco Toolkit kuudes versio	38

Liitteet

Liite 1: Haastattelujen muistiinpanot	54
Liite 2: Osallistuvan havainnoinnin muistiinpanot	58

Liite 1: Haastattelujen muistiinpanot

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää opiskelun loppuvaiheella olevien opiskelijoiden opintoprojektimieltymyksiä. Teemahaastattelu toteutettiin kolmen teeman tukemana, jotka olivat oppiminen opintoprojektissa, toimeksiantaja ja Startup Refugees. Oppiminen opintoprojektissa -teemaan liittyvät alakysymykset olivat: Millainen on hyvin toteutettu opintoprojekti, millainen on huonosti toteutettu opintoprojekti ja millainen opintoprojektin aikataulun tulisi olla. Toimeksiantajaan liittyvät alakysymykset olivat: Millainen on hyvä toimeksiantaja ja millainen on huono toimeksiantaja. Ennen Startup Refugees -teemaa esittelin opinnäytetyön tavoitteen. Startup Refugeesiin liittyvät alakysymykset olivat: Miten suhtaudut turvapaikanhakijoiden/maahanmuuttajien kanssa tehtyyn opintoprojektiin (miten suhtaudut tämänkaltaiseen opintoprojektiin), miten oppisit johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä tämänkaltaisen opintoprojektin puitteissa, mitä muuta luulisit oppivasi ja miten tämänkaltaisen opintoprojektin voisi toteuttaa. Viimeiseen kysymykseen vastattiin pelaamalla Coco Toolkit -peliä luomalla mahdollisesta opintoprojektista visuaalinen malli. Haastattelussa saattoi käyttää teemojen sisällä hyvin vapaata tarinankerrontaa, mutta haastattelijana saatoin kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotka ilmaisin mahdollisimman johdattelemattomasti.

Ensimmäinen haastattelu oli yksilöhaastattelu.

Opintoprojektissa täytyy olla selkeä tavoite, koska muuten siinä ratkaistavia ongelmia voi olla vaikea purkaa. Projektin toiminta-alue ei saa olla liian suppea ja sen toteuttamisessa tulisi olla vapaat kädet, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Hyvässä projektissa pitää olla myös selkeät roolit ryhmäläisillä. On ollut projekteja, joissa moni ei tiedä, mitä kenenkin kuuluu tehdä. Joskus jotkut tekevät enemmän töitä kuin muut, ja tämä vaikuttaa ryhmän sisäiseen synergiaan negatiivisesti. Saan motivaatiota siitä, että saan tehdä jotain konkreettista toimeksiantajalle ja aiheella ei sinänsä ole merkitystä. Opintoprojektin aikataulun pitää olla tarkka ja se ei saa olla liian pitkä. Mieluummin liian tiukka, kuin löyhä aikataulu. Ensimmäisestä tapaamisesta lähtien pitää määritellä deadlineet. Monet asiat hoituvat kotona, mutta olisi hyvä tavata, jotta ristiriitoja toteuttamiseen ei tule. Muuten työn tehokkuus laskee.

Hyvällä toimeksiantajalla on oltava selkeät tavoitteet opintoprojektista ja tietää mitä haluaa. Hyvän toimeksiantajan kanssa kommunikaatio toimii ja hän on sitoutunut yhteisiin tapaamisiin, jotta ei tule mitään negatiivisia yllätyksiä projektin sisällöstä. On ollut jonkin verran toimeksiantajia, joilla on tavoitteet olleet hukassa.

Tämä olisi kustannustehokas tapa auttaa maahanmuuttajia. Tässä oppisi tekemällä, kuten opintoprojekteissa yleensä. Liiketalous on universaali aihe, joka ylittää kulttuurien rajat.

Kielimuuri voi olla yksi ongelma. Luulisin oppivani (johtajuutta, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyyttä). Kun jotain kouluttaa, niin joutuu itsekin opettelemaan asiat teoriassa. Lisäksi oppii olemaan yleisön edessä. Opettaminen on aihealue, jota on vaikea oppia, ellei sitä tee. En ehkä hakisi tähän projektiin, sillä minulla on itseluottamuksen puutetta muiden opettamisen saralla.

Haastattelu 2

Ei ole ollut aikaa perehtyä teoriaa ja projektia aletaan tehdä suoraan. Teorialle perehtymiselle pitäisi olla aikaa ennen kuin alkaa toteuttamaan varsinaista projektia, koska se vaikuttaa lopputulokseen. Teoria voisi olla myös opetukseen nivottuna. Opetusmielessä teoriaa ei ole koskaan ollut esimerkiksi markkinoinnista tai tapahtumanjärjestämisestä. Lisäksi teorialle ei pitäisi kirjoittaa raporttiin vasta, kun käytännönsuusu on tehty. Ohjaajan ohjaus pitäisi olla tiukkaa ja ohjaajan pitäisi varmistaa, että opiskelijat tietävät mistä teoriassa on kysymys. Jokaisella ohjaavalla lehtorilla on myös kovin erilainen tyyli, miten asiat toteutetaan. Myös raportoinnin tavoite on jokaisella lehtorilla erilainen. Lehtorin pitäisi myös perehtyä aiheeseen hyvin ennen kuin projekti tuodaan tarjottimelle.

Projektin aikataulun pitäisi olla hyvin esitetty etukäteen, jotta opiskelijat voivat suunnitella omia opintojaan paremmin. Kaikissa projekteissa tätä ei ole esitetty. Projekti pitäisi jakaa ja aikatauluttaa osiin. Välideadlinet voisivat liittyä teorialle opiskeluun tai jonkun suunnitelman toteuttamiseen tiettyyn aikaan mennessä. Muuten tapahtuu niin, että kun tiimi alkaa tekemään käytännössä projektia, he eivät ajan kuluessa tiedä mitä he tekevät. Ei ole väliä onko projekti tehty nopealla vai hitaalla aikataululla, projektin täytyy vain kaikkeudessaan sopia juuri itselle. Projektin laajuuden voisi esittää projektin alkaessa.

Toimeksiantaja ja ohjaaja tietää selkeästi projektin tavoitteet ja tietää mitä haluaa saavuttaa. He tietävät myös mitä keinoja projektin toteuttamisessa käytetään. Hän on myös aina tukena projektin aikana, eikä vain odota tuloksia. Huonoa toimeksiantajaa ei saa kiinni. Yhteydenpidosta täytyisi sopia projektin alussa. Joskus toimeksiantajia ei saa ollenkaan kiinni ja joskus ei osaa sanoa, pitäisikö toimeksiantajaan olla yhteydessä vai ei. Toimeksiantaja voisi pitää välitarkastuksia ja sopia niistä vaikka etukäteen. Viestinnän on oltava jatkuvaa. Jos toimeksiantajalla ei ole aikaa yhteydenpitoon opiskelijoiden kanssa, olisi ohjaavan lehtorin otettava tässä vastaajan rooli. Jos kommunikointi ei onnistu, aiheuttaa se opiskelijoille tuplamäärän töitä projektin aikana. Toimeksiantajan, lehtorin ja opiskelijoiden roolien tulisi olla kaikille selvät, jotta kaikki tietää mikä asia on kenenkin vastuulla. Toimeksiantajan pitäisi myös luottaa opiskelijoihin.

Maahanmuuttajia kohtaan vähän epäilevä asenne siinä mielessä, että millä perusteella he ovat saaneet oleskeluluvan Suomeen. Kysymys: Mitä kautta he ovat päässeet ohjelmaan? (selitys heistä, joka johtaa ymmärtävään vastaukseen). Sentään he yrittävät ja he haluavat

tehdä sitä aidosti. Se on hyvä asia. Projektin esittämisellä (markkinoinnilla) on merkitystä, jotta saisi hyvän porukan kasaan tekemään projektia. En tiedä pystyisinkö lähtemään tämänkaltaiseen projektiin, sillä en varmaan osaisi mentoroida liikeideoita edes suomeksi. Kielimuuri on myös vaikuttava asia. Varmasti jonkinlaiset ihmiset haluaisivat tehdä tämänkaltaista projektia.

Tässä projektissa täytyisi olla todella vahva englannin kielen taito, jotta osaa mentoroida muita, etenkin kun liike-elämän termejä pitää käyttää. Näitä kolmea asioita oppisi, kun on paljon erilaisia liikeideoita. Heillä on erilaiset taustat ja siten kokemukset siitä, miten liiketoimintaa kuuluisi pyörittää. Tämä projekti voisi avartaa omaa näkemystä näiden ihmisten tilanteista ja se voisi olla arvokas ja uudenlainen kokemus.

Haastattelu 3

Hyvässä opintoprojektissa kerrotaan aluksi selkeästi sen tavoitteet, mitä sillä halutaan saavuttaa ja sen aikataulu sisältöineen ja kokonaisuuksineen. Opintoprojektissa pitäisi olla ensin teoriaosuus ja vasta sen jälkeen lähdettäisiin toteuttamaan käytännöllistä osuutta. Teoriaa opiskellaan nykyisellään liian vähän. Ohjaajan pitäisi tarkkailla opintoprojektin etenemistä ja hän voisi pitää väliaikarajoja, tämä saisi ihmiset tekemään oikeasti tehtäviä (enemmän kontrollia lehtorilla). Lehtorin tulisi myös perehtyä yksilöllisesti erillisiin opiskelijoihin, eikä vaan keskittyä koko opiskelijaryhmään kerrallaan. Hyvä ohjaaja on selkeä.

Opintoprojekti ei saisi olla liian pitkä ja mieluummin intensiivisesti toteutettu. Aikataulussa pitäisi olla väliaikarajoja ainakin noin 3-4 mutta se riippuu paljon projektista.

Hyvä toimeksiantaja tietää tarkalleen mitä haluaa ja tietää mitä lopputulosta haetaan. Toimeksiantajalla pitäisi olla aikaa tavata opiskelijoita ja antaa niille välikommentteja. Toimeksiantajalla olisi myös hyvä olla kiinnostusta aiheeseen myös itsellään. Eräs oikein hyvä toimeksiantaja toteutti nämä kaikki mainitut asiat ja antoi opiskelijaporukalle vielä palkinnon opintoprojektin toteuttamisesta.

Tämä projekti kuulostaa hyvin mielenkiintoiselta. Maahanmuuttajilla on erilaiset näkemykset yrittäjyydestä ja pienempi kynnys lähteä yrittäjäksi ja tämän näkeminen olisi mielenkiintoista sekä voisi kasvattaa opiskelijoissa yrittäjähenkisyyttä. Lisäksi saisi kokemusta ja erilaista näkemystä erilaisista kulttuureista. Lisäksi tässä oppisi kielitaitoa. Maahanmuuttajat ryhmänä aiheuttaa myös hieman epäilyksiä. (Kysymyksiä siitä, miten heidät valitaan ohjelmaan). Jos maahanmuuttajat on seulottu ohjelmaan tarkasti, niin minulla ei ole ennakkoluuloja toteuttaa tällaista projektia.

Kyllä tästä projektista voisi oppia näitä aiheita. Tämä olisi käytännönläheinen opiskelutapa. Se toimisi etenkin, jos teoriaa olisi lisätty mukaan. Asiasta, jossa jokin tietty maahanmuuttaja

tarvitsee ohjausta, on ensin itse otettava selvää. Sen takia tässä oppisi myös itse asioista, joita opettaa lopulta maahanmuuttajille. Maahanmuuttajat sen sijaan voisivat opettaa yrittäjyyttä opiskelijoille. Tässä oppisi toimimaan erilaisten ihmisten kanssa oppien myös erilaisista kulttuureista.

Haastattelu 4

Hyvässä opintoprojektissa pitäisi saada hyvää ja kannustavaa ohjausta. Lisäksi olisi kiva saada valita itse se opiskelijaryhmä, jossa haluaa työskennellä. Hyvässä opintoprojektissa pitäisi olla myös enemmän teoriaa, eikä sen pitäisi olla vain käytännön työskentelyä. Eräässä opintoprojektissa eräs ulkopuolinen konsultti opetti opiskelijoille aiheeseen liittyvää teoreettista tietoa ja se oli todella mukavaa.

Opintoprojektin aikataulun tulisi sisältää välietappeja, eikä vain yhtä palautuspäivää. Kurssin aikataulu olisi mieluummin hieman intensiivisempi, jotta pääsee heti syventymään aiheeseen. Liian löyhä aikataulu voi jäädä vähän taka-alalle. Aikataulun pitäisi myös olla realistinen ja opintoprojektin aikana pitäisi olla sidosryhmien välisiä kohtaamisia. Lisäksi sen tulisi sisältää teoreettisen tiedon itselueskelua.

Hyvä toimeksiantaja on kiinnostunut projektista ja toivottavasti hyötyisi siitä käytännössä. Toimeksiantajan kanssa voisi pitää yhteyttä sopivin väliajoin ja myös fyysisiä kohtaamisia olisi hyvä olla mukana. Toimeksiantajalla pitäisi myös olla aikaa opintoprojektin toteuttamiseen ja hänen tulisi olla motivoiva. Me kerran saatiin palkinto toteutetusta opintoprojektista ja se oli todella mukavaa.

Tällaisesta projektista saisi paljon irti ja tämä hyödyttää oikeasti ihmisiä. Pystyisi auttamaan ihmisiä. Voi herätä ennakkoluuloja turvapaikanhakijoista, joka ei halua omasta taustastaan johtuen kätellä naista. Tällainen voi aiheuttaa haasteita, mutta lähtisimme kyllä tällaiseen opintoprojektiin mukaan. (kysymyksiä siitä, ovatko he kykeneväisiä sopeutumaan Suomen yhteiskuntaan).

Yrittäjyyttä oppisi maahanmuuttajien liikeideoiden kautta. Liiketoimintaosaamista oppisi projektin myötä, koska maahanmuuttajien ohjaustarpeet liittyvät varmasti nimenomaan liiketoimintaosaamiseen. Tulee varmasti paljon kysymyksiä esimerkiksi Suomen laista. Johtajuutta oppisi varmasti käytännössä ohjausta tehdessä sen ollen johtamista nimenomaisesti.

Liite 2: Osallistuvan havainnoinnin muistiinpanot

Suomen liiketoimintakulttuuriseminaarissa tuli esille erityisesti maahanmuuttajien taustaerot ja näin ollen jokaisen erot tiedontarpeessa. Taustaerot saattoivat liittyä kulttuuriin, kieleen, koulutukseen tai esimerkiksi työkokemukseen. Toinen esille noussut asia oli luennoitsijan maininta siitä, että kulttuurieroja voi hyödyntää myös liiketoiminnassa esimerkiksi ymmärtäen asioiden arvon suhteellisuuden kahdessa erilaisessa kulttuurissa. Jokin asia, joka ei ole erityisen arvokas toisessa kulttuurissa, voi olla hyvinkin arvokas jossakin toisessa paikassa. Luennoitsija painotti erityisesti myös verkostoitumisen tärkeyttä uuteen liiketoimintaympäristöön saapuessa. Myös eräs maahanmuuttaja mainitsi osallistuneensa ohjelmaan erityisesti toiveenaan verkostoitua ohjelmassa mukana olevien tahojen kanssa.

Suomen yrityksiä palvelevien tahojen seminaarissa hämmennystä aiheutti erityisesti erilaisten palveluiden erilaiset neuvontapalvelut ja niiden hajanaisuus. Lisäksi erilaiset laki- ja veroasiat aiheuttivat jonkin verran kysymyksiä maahanmuuttajien keskuudessa.

Markkinatutkimusseminaarin alustava puhe käsitteli googlen käyttöä liikeideoihin kohdistuvaan tiedonhakuun liittyen. Maahanmuuttajien keskuudessa esiintyi pienimuotoista silmienpyöritystä ja mainintaa luennon hyödyttömyydestä. Lisäksi eräs maahanmuuttaja vitsaili olevansa täysin kykenemätön näin moderneihin toimintatapoihin. Seminaariin liittyi myös tehtävä, jossa piti mennä ulos haastattelemaan ihmisiä maahanmuuttajien liikeideoihin liittyen. Tehtävä aiheutti melko suurta jännitystä maahanmuuttajien keskuudessa ja kysymyksiä suomalaisten ihmisten lähestymisestä oli hyvin paljon. Jotkut maahanmuuttajista eivät uskaltaneet ollenkaan lähestyä ihmisiä.

Menestyvässä kahvilassa vierailu oli suunnattu erityisesti niille maahanmuuttajatiimeille, joiden liikeideat olivat joko ravintoloita tai kahviloita. Vierailun aikana esille tuli jälleen verkostoituminen, sillä eräs Suomessa jo jonkin aikaa ollut ravintolayrittäjä kokee erityisenä hankaluutena päästä Suomen ravintolamaailman sisäpiireihin. Lisäksi kysymys, että voisiko kahvilan omistaja antaa näkökulmia kahvilan perustamisen vaikeuksiin erityisesti maahanmuuttajien näkökulmasta aiheutti reaktion kysymyksen aiheellisuudesta, sillä vierailussa puhuttiin kahvilan perustamisesta yleisesti potentiaalisen perustajan taustoihin katsomatta. Vastaus kysymykseen olivat paperityöt, eli perustamiseen liittyvä laaja byrokratia sekä kielimuuri.

Palvelumuotoiluun ja asiakasprofilointiin liittyviä seminaareja oli kaksi kappaletta. Seminaareissa toteutettiin osallistuvaa koulutusta ja maahanmuuttajille annettiin tehtäväksi

palauttaa mieleen seminaareissa opetetut asiat. Tehtävä oli kilpailu ja se aiheutti innostumista sekä aktiivista osallistumista ja kaikilla vaikutti olevan hauskaa. Kilpailusta saatu palkinto riemastutti osallistujia myös. Toisessa seminaarissa osallistuvaa koulutusta toteutettiin palvelumuotoiluun liittyvän brainstorming-tehtävän avustuksella. Myös tämä tehtävä sai osallistajat aktiivisesti selittämään omien liikeideoiden ongelmakohtia. Vastauksista ilmenee jälleen liikeideoiden erilaisuus ja heikkouksien toisista eroavat luonteet. Kolmen tiimin ongelmat kohdistuvat suomalaisen asiakkaan tuntemattomuuteen. Näiden lisäksi maahanmuuttajat saavat harjoitella haastattelutekniikoita haastatellen toinen toisiansa. Seminaarien ohessa eräs maahanmuuttaja, joka hallitsee sekä arabian että englannin kielen, mainitsee tulkin olevan häiritsevä joutuen kuuntelemaan saman asian kahteen kertaan.

Kahden palvelumuotoilua ja asiakasprofilointia käsittelevän seminaarin välissä oli vapaaehtoisten mentoreiden tapaamiskerta, joissa kävi ilmi, että edellisten Business Program -ohjelmien yrityksistä neljä on edelleen aktiivisena toiminnassa. Tapaamisessa ilmeni myös, että Startup Refugees Business Program -ohjelman ideana on ainoastaan ohjata ja näyttää oikeaa suuntaa maahanmuuttajille, eikä tehdä varsinaisia töitä joita liikeidean toteuttamiseen kuuluu. Siksi esimerkiksi markkinatutkimusta tehdessä Startup Refugees Business Program ei luovuta maahanmuuttajille esimerkiksi sähköpostiosoitteita, joihin voisi lähettää kyselylomakkeita liittyen liikeideoiden kehittämiseen. Tässä vaiheessa kerrottiin myös, että seuraava Business Program tulee olemaan jatkumo nykyiselle. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tämän hetkisestä Business Program -ohjelmasta edelleen liikeideoitaan kehittäville maahanmuuttajille luodaan edistyneempi ja tarkempaa ohjausta sisältävä ohjelma. Myös seminaarien luennot poistetaan ohjelmasta.

Mentoreiden tapaamisen jälkeen toteutettiin yhteinen ohjauskerta, jossa vapaaehtoiset mentorit saattoivat ohjata heille osoitettuja maahanmuuttajia ja heidän liikeideoitaan. Eräs minulle osoitettu maahanmuuttaja oli erittäin tietoinen hänen liikeideansa markkinoista ja muutenkin kokenut alan ammattilainen. Hän halusi ohjausta liiketoimintasuunnitelman laatimiselle, sillä ei uskonut osaavansa laatia täydellistä sellaista itse.

Yrityksen perustamiseen liittyviä seminaareja oli kaksi kappaletta. Ne käsitelivät Suomessa perustettavissa olevia yritysmuotoja, yrityksen perustamiseen liittyviä lainalaisuuksia sekä niihin kohdistuvaa Suomen lakia. Nämä asiat nostattivat esille erittäin paljon kysymyksiä. Toiseen näistä seminaareista kuului myös luento suomen kielen liiketaloussanastosta. Myös seminaari budjetoinnista koettiin hankalana ja siitä nousi esille paljon kysymyksiä ja keskustelua.

Markkinointiseminaarissa puhuttiin erityisesti Facebook-markkinoinnista ja sen toiminnoista. Tässä seminaarissa annettiin kotiläksyksi kehittää oman liikeidean logo.

Markkinointiseminaarin jälkeen oli vielä kirjanpitoon, arvonlisäveroon ja hinnoitteluun liittyvä seminaari, jossa kysyttiin jälleen paljon kysymyksiä. Luennoitsija opetti myös, kuinka kerätä asiakastietoa ennen liiketoiminnan aloittamista ja mainitsi sen olevan mahdollisesti erittäin kallista.